

BURHAN KARAÇAM

"ORASI
YAPI KREDİ
FARK
ORADAYDI"

Burhan Karaçam

YKY

~~~~~

**Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı**

**Burhan Karaçam**

**Yapı Kredi Yayınları - 2006**

~~~~~

BURHAN KARAÇAM

1949'da İstanbul'da doğdu. 1964'te Tarsus Amerikan Koleji'nden, 1968'de Robert Kolej'den ve 1972'de Boğaziçi Üniversitesi İş İdaresi Bölümü'nden mezun oldu. 1972-81 yıllarında Arthur Andersen'in Londra ve İstanbul ofislerinde görev yaptı. Arthur Andersen İstanbul Ofisi kurucu ortaklarından. 1981'de Pamukbank'ta genel müdür yardımcısı olarak bankacılık kariyerine başladı. 1984-87 yıllarında İzmir'de Egebank genel müdürlüğü görevinde bulunduktan sonra, 1987 Ağustosunda Yapı Kredi Bankası genel müdürü oldu, ayrıca 1992-99 yıllarında Çukurova Holding Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi'nde yer aldı. Şubat 1999'da Çukurova Grubu'ndaki görevlerinden ve Yapı Kredi'den ayrıldı. Aynı yıl, kendi ismi ve başkanlığı altında Stratejik İş Geliştirme ve Değer Kazandırma A.Ş.'yi faaliyete geçirdi. 2000 yılı başlarında, Koç Grubu ile Koçbank projesine başladı. 2002 sonunda, Koçbank'ın yeniden yapılandırılması, Koç Finansal Hizmetler'in kurulması ve İtalyan Bankası UniCredito ile Koç Finansal Hizmetler arasında gerçekleştirdiği ortaklıkla projesini tamamladı. Halen çeşitli sektörlerde (finans, gayrimenkul değerlendirme, otomotiv, teknoloji, perakende, tekstil) danışmanlık ve uygulama faaliyetlerini yürütmekte, bunun yanı sıra bazı dernek ve vakıflarda (Boğaziçi Üniversitesi Vakfı, Sağlık ve Eğitim Vakfı, Robert Kolej ve Tarsus Amerikan Koleji Mezunları Derneği, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Beyoğlu Güzelleştirme ve Geliştirme Derneği, TÜSiAD, Türk-Yunan İş Konseyi, Fenerbahçe Kulübü, 1907 Fenerbahçe Derneği) üyeliklerini sürdürmektedir.

O Dönemi Yaşamamış Genç Kuşaklar İçin...

"Yapmak istediklerimiz için yeterince sermayemiz yoktu, onun yerine başarıya inancımız, birbirimize güvenimiz ve sevgimiz vardı.

Yeni kuşak Türklerin bilgi-iletişim odaklı çağdaş yeni dünyayı yakalamasında Yapı Kredi çok büyük rol oynamıştır. Teknolojinin akıllı kullanımına dayalı, insana odaklı, insan hayatını kolaylaştıran hizmetler - cep telefonu (Turkcell), kredi kartları (Worldcard), internet (Superonline) dahil- Yapı ve Kredililerin vizyon, cesaret ve emekleri ile gerçekleştirdikleri değişim sayesinde Türk insanına sunulmuştur."

Üniversiteden mezun olduğumda, Türkiye henüz televizyonla tanışmamıştı. Okuldaki bilgisayarımız, son derece düşük kapasite ve performansına rağmen, neredeyse büyük bir odayı kaplar hacimdeydi. En gelişmiş hesap aletleri, kollu "Facit"ler ve daha ziyade mühendislik öğrencilerinin kullandıkları "slide rule"lardı.

Gençlerle yaptığım bazı toplantılarda zaman zaman sormuşumdur; "01", "03", "06" sizlere ne hatırlatıyor diye... Genellikle gelen yanıtlar Adana (01), Ankara (06) şeklindedir, ama 03'ü bulmakta zorlanırlar veya zaman alır. Halbuki bizim kuşağımız için bu rakamlar çok farklı anlamlara gelirdi.

Öncelikle o dönemlerde araç plakalarında "iller" için numaralar yerine il isimleri açık olarak yazılırdı. Yine o dönemlerde uzun mesafeli telefon konuşmaları (şehirlerarası ve yurtdışı) merkezi santraller üzerinden yapılırdı. Görüşmek istediğiniz telefon numarasını santrale bildirir, bağlanmasını beklerdiniz. Bunların da üç kategorisi vardı: yıldırım, acele ve normal. Sonuç olarak bu görüşmeler için saatlerce beklemek durumunda kalırdınız. Bu telefonları yazdırmak için 03'ü, sıranızı sormak için 06'yı arardınız. 01 ise istihbarat, yani bilinmeyen numaralardı.

1979 yılında ailemle birlikte İngiltere'ye ikinci defa gittiğimde, Türkiye halen uluslararası otomatik telefon şebekesine tam anlamıyla geçmiş değildi. Bu nedenle de, 70'li yılların ikinci yarısında, Beyrut krizi nedeniyle Lübnan'dan ayrılan yabancı kuruluşların birçoğu İstanbul yerine Atina'ya veya diğer büyük Avrupa merkezlerine gitmişlerdi. (Türkiye telekomünikasyonda devrim sayılacak

gelişmeleri Turgut Ozal döneminde, 1980'li yılların sonlarına doğru başlattı.)

Londra'ya bu gidişimizde oğlum Burak henüz 5 yaşındaydı. Hiç unutmam, İstanbul'la telefonla grşebilemek için, kısıtlı hatlar nedeniyle uzun saatler telefonun başında beklemek ve numaraları devamlı olarak çevirmek durumunda kalıyorduk. Bulduğumuz pratik çözüm yolu, Burak'ı telefonun başına oturtup bir kâğıdınzerine yazdığımız numaraları defalarca denemesini istemek oldu. Burak da, büyük bir sabırla, biraz da oyun olarak gördüğü için, bu isteğimizi hevesle yerine getiriyordu. Her evirme sonrası, eğer hatlar meşgulse, bir operatör hanım kayda alınmış sesiyle uyarıyordu. Kısa bir süre sonra oğlumuzun, bir İngiliz (!) kedisiyle oynarken, öğrendiği ilk İngilizce sözcükleri kullandığını fark ettik: "We are sorry, ali lines to the country you require are busy, please try later!"

Siz gençlerin içinde yaşamakta olduğunuz değişim süreci II. Dünya Savaşı'ndan sonra başladı; 80'li yılların ikinci yarısından itibaren hızlanarak tmlkeleri etkisi altına aldı.

Dünya ekonomisinde yaşanmaya başlanan bu değişimin birçok nedeni vardı:

- Ticaretin geliştirilmesi amacıylance malların, daha sonra hizmetlerin serbest bırakılması sonucu,ülkeler arasındaki ekonomik işbirliği arttı.
- Artan işbirliği siyasi alanda danemli yansımalara neden oldu ve sıcak savaşın ardından soğuk savaş dönemi de sona erdi.
- Siyasi kaygıların azalmasıyla birlikte daha fazla sayıdalke bu entegrasyona katıldı.
- Askeri alanda geliştirilen teknolojik yeniliklerin sivil haberleşme ve ulaştırma alanlarında sağladığı katkılar bu değişimin daha da hızlanmasını sağladı.

Yaşanan bu değişim süreci, sermaye hareketlerinin serbestçe dolaşımı için de çok uygun bir ortam hazırladı. Uluslararası kuruluşların katkılarıyla sermaye akışının kurumsal altyapısı da bu şekilde hazırlanmış oldu.

Finans alanında, dünyanın neredeyse tek bir piyasa haline gelmesine neden olan bu gelişmeler finans sktrn bir anlamda "zerinde güneş batmayan" bir sktr haline getirdi. Gelişmişlkelerdeki kaynak fazlası, daha yüksek getiriler için, gelişmekte olanlkelere yöneldi ve bunların sonucu olarak kaynak kısıtı içinde olan bulkeler de bazı

riskleri olarak büyüme ve kalkınma sürecine katıldılar. Hem uluslararası ilişkilerde, hem de bu ülkelerde özel sektörün ve finansal sektörün önemi büyük bir hızla arttı.

Bu sürecin sağlıklı işleminin ön koşulu olarak finans sektörünün faaliyetleri, gözetimi ve denetimine ilişkin kurallar uluslararası bir nitelik kazandı; doğal olarak, finans sektörü tarafından verilen hizmetler de...

Önce malların ve hizmetlerin, ardından sermayenin, derken girişimciliğin serbestçe hareket ettiği yeni ortamda başarılı olmanın en önemli koşulları değişimi anlamak, yaşamak ve uluslararası rekabete dayanıklı hale gelmek oldu.

Türkiye ekonomisinin dış dünyaya açılması Süleyman Demirel'in başbakan, Turgut Özal'ınsa müsteşar olduğu 1980'de, 24 Ocak Kararlarıyla başlar. O döneme kadar Türkiye'deki hemen hemen tüm ekonomik faaliyetler devletin tamamen kontrolü ve çok katı kuralları altında gerçekleşmiştir. Girişimciliğin engellendiği ve siyasi gücün ekonomik hayatta çok etkin olarak kullanıldığı bu dönem piyasalarda çok olumsuz alışkanlıkların da oluşmasına neden olmuştur.

24 Ocak Kararları ile birlikte getirilen liberalleşme bu alışkanlıklar sonucu birçok çevrede yanlış yorumlanmış, yanlış uygulanmış, birçok kurumu mali zorluklarla karşı karşıya bırakmış ve çeşitli krizlerin yaşanmasına neden olmuştur.

1982'deki "bankerler" krizini aralıklarla irili ufaklı birçok kriz (1986, 1987, 1988,1989,1991, 1994,1997, 1998 ve 1999) takip etmiş ve bu süre içinde karşı karşıya kalınan yüksek enflasyon, yüksek faiz, kısa vadeli kaynaklar, kamu açıkları ve bunun yarattığı iç borçlanma ihtiyacının mali sistem üzerindeki baskısı, kamu - özel sektör bankaları arasındaki rekabet, dövizle olan hassasiyet ve gelişmeler karşısında bocalayan iş dünyası bu dönemin en belirgin özellikleri olmuştur.

Çok değil, daha 10-15 yıl öncesine kadar bankacılık çok kısıtlı alanlarda faaliyet göstermiş ve vatandaş bankalardaki tasarruflarından serbestçe yararlanamamıştır. Bu boşluk mali sektör dışında "taksitli ve senetli" satışlarla karşılanmış, kişilere bankalar yerine firmalar kredi açmıştır.

"Nakit" in en önemli ödeme aracı olduğu bu dönemde halkın büyük çoğunluğu kişisel çökle tanışmamıştı ve ödemelerin neredeyse tamamı nakit kullanılarak yapıldığı için kişiler, üzerlerinde sürekli nakit

bulundurmak zorunda kalıyordu.

Hafta sonları, eğer bankadan para çekmeyi unutmuşsanız zor bir durum sizi beklemekteydi. Çeşitli kurumlara yapılan aylık ödemeler için her yerde uzun kuyruklar oluşur ve saatlerce beklenilirdi. Başka da bir seçenek yoktu.

Kambiyo rejiminin getirdiği katı kurallar kişileri yasadışı uygulamalara adeta zorlar, üzerinizde taşıdığınız birkaç dolar tahmin edilemeyecek boyutlarda risk oluştururdu. İşadamları işlerinin gereği olarak kullanmak zorunda oldukları "kredi kartları" m ancak yurtdışındaki bankalardan temin edebilirlerdi. Vatandaş olarak da yurtdışına çok kısıtlı koşullarda çıkılabilirdi.

Beni Londra'daki yıllarımda en çok düşündüren ve üzen olaylar, vatandaşı olmamama rağmen İngiltere'deki mevcut düzende birçok ihtiyacımı rahatlıkla karşılayabilirken, kendi ülkemde bu olanakların var olmamasıydı. İngiltere'de "mortgage" yoluyla ev alabiliyordum, evin döşenmesi için kredi veriyorlardı, özel hesabıma kredi limiti ekliyorlardı, gelirim ve ödemelerime uygun olarak kredi kartı veriyorlardı ve tüm telefon, elektrik, su, vergi vb ödemelerin hepsini çekle veya telefonla yapabiliyordum. Kendi ülkemde ise bu uygulamaların hiçbirinin olmamasını bir türlü yorumlayamıyor ve vatandaşlarımızın bu konuya tepkisiz kalmalarını da anlayamıyordum. Mutlaka bir şeyler yapılmalıydı...

Yapı Kredi bana ve arkadaşlarıma bu yanlışı ve haksızlığı sona erdirmeye fırsatını verdi. Yapı Kredi'de başlattığımız yeniliklerle dünyadaki değişimi Türk Bankacılık ve Finans Sektörü'ne getirerek halkımızın hizmetine sunduk.

Önsöz

Tamamen Türk özel sektör girişimiyle, çok ortaklı olarak kurulmuş ve ilk 25-30 yılında büyük başarılar göstermiş, Türk bankacılığına birçok yeniliği getirmiş bir bankanın, daha sonra ortaya çıkan yönetim boşluklarının yarattığı sorunlu bir yapıdan, örneği görülmemiş bir şekilde, sektörünün tepesine yükselişinin hikâyesi bu.

Genel müdürlüğünü üstlendiğim 12 yıllık süre içinde (1987-1999) Yapı Kredi hep organik olarak büyüdü ve sektörde birçok açıdan birinci sıraya geldi. Yapı Kredi'nin ulaştığı bu ileri nokta, kuruluşundan beri süregelen öncü hizmet anlayışının ve engel tanımayan bir disiplinin ürünüdür.

Bu süreçte banka, özkaynakları istenilen şekilde nakit sermayeyle güçlendirilemediği için, bankanın insan sermayesinin yarattığı kaynaklarla büyüdü. Tek bir hedefe bir arada yürümemizi başarıya olan inancımız, karşılıklı güven ve sevgi sağladı.

Zahmetli, yorucu, güç bir süreç yaşandı, ama Türkiye'de birtakım doğru unsurlar bir araya geldiğinde nelerin yapılabileceğini göstererek, yeni kuşaklara da yön verecek güzel bir örnek oldu.

Yapı Kredi'de hâkim ortaklığın yeniden belirlenmesi (Eylül 2005) süreci içinde bu örnek yapının yitiriliyor olmasının verdiği üzüntü, "Bir Yapı Kredi vardı ve çok farklı bir yerdi" dedirtecek bir kayıtlı düşme girişimini daha da haklı gösteriyor.

Amacım, o günlerde dünya büyükler ligine çıkma fırsatını tartışmasız yakalamış tek Türk sermaye grubunun bu noktaya nasıl geldiğini bu yönüyle anlatmak; o dönemi belgelemek. Yeni kuşaklara, açık fikirli olunduğu, sorgulamaktan korkulmadığı ve inanç içinde hedefe kilitlenildiği takdirde nelerin yapılabileceğini, bu örnek çerçevesinde göstermek istiyorum.

Yapı Kredi, her anını doya doya yaşadığım bu süre içinde, iki önemli değişim programından geçti. 2000 yılı öncesinde Yapı Kredi, diğer büyük bankalarla karşılaştırıldığında daha az şubeye sahip olmasına karşın, yeniden canlandırdığı anlayış ve kültürünün sonucu olarak, insan kaynağı yönetiminde ve teknoloji kullanımında bir devrim yaratmıştı. Piyasalara sunduğu yeni ürün ve hizmetlerle birçok mali gösterge açısından özel sermayeli bankalar arasında en üst konuma gelmişti. O tarihlerde, faaliyetlerini destekleyen iştirakleriyle,

rakiplerinin çok ötesinde gelecek vaat ediyor, bu nedenle de sermayesinin yaklaşık yüzde 40'ı, bunu her yönüyle değerlendirebilen yabancı kurumsal yatırımcıların elinde bulunuyordu.

Şüphesiz bu sürecin yaşanmasında ve Yapı Kredi'nin sektörün en üstünde konumlanmasında, sahip olunan insan kaynağının hedeflere ve kendi yeterliliğine olan inanç ve güveninin, üst yönetim olarak yurtdışında edindiğimiz deneyimleri ülkeye getirmekte gösterdiğimiz özenin, cesaretin ve Yapı Kredi'nin 1944'te Kâzım Taşkent tarafından temelleri atılan kurumsal kültürünün büyük payı oldu. Kendisinin de bir zamanlar ifade ettiği gibi: "Başarımızın en büyük sırrı, yenilikçi bir dünya görüşünü bizimle paylaşan müşterilerimizin bankamıza duydukları güven ve bizden hep daha iyiyi beklemeleridir. Türk bankacılık sektörüne çağdaş bir boyut kazandırmak için alınan cesur ve bilinçli kararlar ve örnek uygulamalar bu güven üzerine kuruldu ve aynı inançla devam edecek." Ve etti de...

Ülkemiz insanlarının ihtiyaçları daha önceki yıllarda da kuşkusuz vardı, ama bizim o dönemde yaptıklarımızı kimse daha önce düşünememiş veya başarıyla uygulayamamış, belki de uygulamaya cesaret edememişti. Bizim gösterdiğimiz inanç ve cesaretin doğal sonucu olarak, Türk insanına kazandırılan birçok ürün ve hizmet, gerekli yasal düzenlemelerden önce uygulamaya kondu, tüm ticari ve operasyonel riskler yönetimimiz tarafından göze alındı.

Yapı Kredi'de yapılanlar sadece yabancı ülkelerde var olan ürün ve hizmetleri Türkiye'ye getirmekten ibaret kalmadı, aynı zamanda Türkiye'deki ihtiyaçlardan kaynaklanan, dünyada ilk kez görülen, Türkiye'ye özgü yenilik ve yaklaşımları da içerdi. Geçmişte olduğu gibi bu dönemde de bankacılık sektöründe devrim yaratan öncü kararların çoğu Yapı Kredi'de alındı. Yapı Kredi'nin hızı, rakipleriyle arasındaki mesafeyi kapanması zor bir şekilde açmasını da sağladı.

Bu süreçte Yapı Kredi özellikle en büyük gücünü aldığı insan kaynaklarını yeniden yapılandırdı. Rekabette en büyük güç olarak gördüğü, hizmet kalitesi ve performansa dönük eğitim sistemini kurdu. Bunun sonucunda yaratılan ve donatılan insan gücüyle en ileri teknolojiyi bütünleştirdi. Yapı Kredi Bilgi Çağı Bankacılık Üssü gibi, Türkiye'de her açıdan benzersiz olan ve tüm dengelerin "insan lehine" kullanılacağı bir yapı kurdu. Ayrıca, geniş bir yelpaze içinde sunduğu kültür-sanat etkinlikleri ve sosyal girişimlerle, müşterilerinden aldığını yeniden müşterileriyle ve halkıyla paylaşmaya yöneldi. Sadece finansal değil, aynı zamanda ileri teknoloji ve turizm alanlarında, ülke ekonomisine hepsi birer örnek yatırım olarak katılan girişimleriyle de Türkiye'nin en önde gelen kurumlarından biri oldu.

Bütün bunların gerçekleşmesi için izlenen strateji ve yapılanlarda Mehmet Bey'in (Mehmet Emin Karamehmet) kişisel desteği ve katkısı çok büyüktü. Yapı Kredi'de çalıştığım 12 yıllık süre içinde Mehmet Bey'in bir anlamda can yoldaşı, sırdaşı, sağ kolu ve aynı zamanda Yapı Kredi Bankası Murahhas üyesi olan Osman Bey'in (Berkmen) varlığı da benim için çok önemliydi. Son aşamaya kadar uyum içinde çalıştığımız Osman Bey'in, kendisine getirilen her konuya gösterdiği ilgi, verdiği destek, sağduyulu yaklaşımı ve zaman zaman oluşan görüş ayrılıklarında izlediği yapıcı tutum hem bizim, hem de Mehmet Bey açısından son derece değerliydi.

Benim bir şansım da, üst yönetim içinde, özellikle çeşitli piyasalardaki ticari faaliyetlerden sorumlu Cemil Köksal (kurumsal bankacılık ve krediler), İsmail Yalçınkaya (bireysel ve perakende bankacılık), Melih Şensoy (menkul değerler ve yatırım bankacılığı), Tayfun Bayazıt (hazine ve fon yönetimi, daha sonra kurumsal bankacılık, krediler ve yurtdışı iştirakler) gibi çok yüksek nitelikli yakın mesai arkadaşlarımın olmasıydı. İdari konularda da başta Selçuk Altun, Dr. Hasan Ersel ve Salih Başağa olmak üzere diğer yönetici arkadaşlarımın verdiği güçlü destek, benim mutfağa, yani bankanın altyapısına, organizasyonuna, teknolojiye, insan kaynaklarına, yeni ürünler, hizmetler ve iştirakler gibi yeni faaliyet sahalarının açılması gibi konulara daha fazla "tepe yönetici zamanı" ayırmamı sağladı.

Banka üst yönetimince oluşturulan stratejilerin halkımız tarafından çok kısa süre içinde kabul görmesi, genç beyinlerde her yıl dalgalar halinde bu yapıya katılma heyecanı yarattı. Geçen yıllarla birlikte, yeni gelen gençlerin bankanın zaten var olan dinamizmine kısa sürede uyum sağlamaları, hareketliliği daha da arttırdığı gibi, bankayı daha ileri götürecek ateşlemeyi de beraberinde getirdi. 1987-92 yıllarında bizlere katılan genç yetenekler kısa sürelerde Yapı Kredi'nin bünyesi içinde yetişip yönetim sorumluluklarını taşıyabilecek konuma geldiler.

Üst yönetim olarak önemli bir bölümümüzün banka dışından gelmiş olmasına rağmen, bankanın kendi yöneticilerini kendisinin yetiştirmesine büyük özen gösterdik. Yapı Kredi'nin kuruluşundan itibaren üzerinde büyük bir hassasiyetle durduğu bu ilkeye biz de kendi yönetim süremiz içinde titizlikle uyduk. Bankanın kendi bünyesinden temin edilemeyen uzmanlıklar dışında, teşkilatın ara kademelerine ve özellikle şube teşkilatına diğer kurumlardan (yerli veya yabancı) hiç eleman almadık. Bu sayede Yapı Kredi teşkilatı tamamen kendi yetiştirdiği insan gücünden oluşan yapısını sürdürdü.

Devşirme yöntemleriyle bir araya getirilen yöneticilerin, sağlam bir mayanın olmaması halinde, çalışma uyumu sağlamaları çok zordur,

ama Yapı Kredi'de bu uyum konusunun çok özel ve istisnai bir iki durum dışında bizim için sorun olduğunu hatırlamıyorum. Yapı Kredi'ye dışarıdan gelen yöneticiler (örneğin Merkez Bankası eski başkan yardımcısı Dr. Hasan Ersel ve eski genel sekreteri Salih Başağa), bankanın havasından suyundan olsa gerek, kısa bir süre içinde kendilerini takım tutar gibi Yapı Kredili olarak görmeye başladılar.

Yapı Kredi de bu ortamdan çok yararlandı. Bankada hâkim olan bu hava, şubelerin çalışmaları ve banka dışı iletişimin gücüyle birleşti ve Yapı Kredi'yi tüm sektör tarafından takip edilen bir kurum haline getirdi. Piyasaların sıkıştığı, ekonominin zorlandığı birçok ortamda, çeşitli çevreler "Yapı Kredi ne diyecek?" diye beklerlerdi. Güçlü ve tarafsız ekonomik araştırmaları, basınla olan sağlıklı ilişkileri bir anlamda Yapı Kredi'yi "bir kanaat önderi" konumuna getirmişti. Faaliyet gösterdiği her alan için geçerliydi bu, zamanında ve donanımlı olarak, hem günlük hem de orta ve uzun vadeli konularda...

Yapı Kredi'nin hızlı büyümesiyle genç yöneticilere açılan yeni yönetim pozisyonları, bu arkadaşların kendi geleceklerini bankanın geleceğiyle birlikte görmelerini ve yeni mezunlar için de bir anlamda ilham kaynağı olmalarını sağlıyordu. Yapı Kredi bu yönetim anlayışıyla devam edebilseydi "kurumsal yönetim" açısından çok farklı bir model olabilecek ve belki de diğer kurumları da Yapı Kredi gibi "kendi içinde kurumsallaşan" bir dönüşüme zorlayacaktı.

Yapı Kredi titizlikle hazırlanmış, geniş katılımlı bir planlama, uzun bir uygulama süreci ve yoğun bir çaba ile eriştiği seviyeyi 2000'li yıllarda ne yazık ki koruyamadı. Bankanın, kuruluşundan itibaren birçok badireyi büyük bir emek ve inançla atlatmasını sağlayan fedakâr ve vefakâr çalışanları yine büyük bir haksızlıkla karşı karşıya kaldı. Benim ayrılışım da dahil bir dizi farklı stratejik tercih Yapı Kredi'yi o duruma getirdi ve kazanacağını zanneden birçok kişi kaybetti; kazananlar sadece bankadan piyasa payı kapan rakipler oldu. Bedeller bir şekilde ödeniyor. Başta Mehmet Bey olmak üzere birçok insan da büyük haksızlıklarla karşı karşıya kaldı.

Türk ekonomi tarihinin en önemli kurumlardan biri olan Yapı Kredi'nin bir izdüşümünü kayda geçirmek için, hiç kimseyi kötüleme amacı taşımaksızın, yaşananları yazmaya karar verdim. Bu dönemde (1987-1999) yaşananları anlatmamakla hem bankaya, hem de genç kuşaklara bu kez ben büyük bir haksızlık yapmış olacaktım. İnanıyorum ki ileride Yapı Kredi, eğitim ve araştırma kurumlarında incelenmesi ve anlaşılması gereken önemli bir "vaka çalışması" olarak ortaya konacak. Bu nedenle kitaptaki olayların akışı içinde zaman

zaman teknik konulara da değinmek zorunda kaldım. Doğal olarak bu bölümler akıcılığı bir ölçüde etkiledi, ancak bunlar olmadan da yapılanları yansıtmamanın mümkün olamayacağını gördüm. Daha ayrıntılı bazı kısımları da, ilgilenenler için eklerde verdim.

Bu kitabın yazım sürecinde, arşivimdeki çeşitli yazılı ve görsel malzemeyi (kendi notlarım, eski sunumlar, ajandalar, faaliyet raporları, reklam filmleri vs) elden geçirdim. O günleri birlikte yaşadığım, birlikte mücadele ettiğim arkadaşlarımdan bir bölümünden önemli destek ve yardım gördüm; kimi zaman bire bir, kimi zamansa toplu görüşmelerde, eski günleri yad etmekten çok, eleştirel bir bakışla hatalarımızı ve başarılarımızı gözden geçirerek o dönemi yeniden değerlendirdik. Bu kitabı oluşturan içeriğin önemli bir kısmı bu görüşmelerde ortaya çıktı ya da netlik kazandı.

Bu çalışmayı gerçekleştirmemde değerli katkılarından ötürü yönetim kurulu üyelerimiz Prof. Dr. Haluk Cillov, Prof. Dr. Özer Seliçi, Doç. Dr. Deniz Gökçe ve Tuluy Ergörül'e, Bankalar Birliği genel sekreteri Ekrem Keskin'e, strateji danışmanımız Prof. Dr. Oğuz Babüroğlu'na, iş hukuku danışmanımız Erdoğan Merey'e, hukuk danışmanım Ersin Lokmanhekim'e, reklam ajansımızın sahibi Ali Taran'a, genel müdür vekilim Cemil Köksal'a, icra komitesi üyeleri Melih Şensoy, Salih Başağa ve Tayfun Bayazıt' a, başta Aytaç Oksal Buldam, Işın Tuğrul ve Meral Bekiroğlu olmak üzere genel müdür yardımcıları Alparslan Özlü, Bora Yaraş, Ercan Targay, İsmet Bardakçı, Kadri Akbulut, Ömer Kayalıoğlu, Serdar Bağcıoğlu ve Ülkü Feyyaz Taktak'a, Yapı Kredi Kültür Sanat ve Yayıncılık murahhas azası Enis Batur ve genel müdürü Özalp Birol'a ve görüşemediğim arkadaşlarımdan, özür dileyerek, başta Gönül Büke olmak üzere Ahmet Çakaloz, Alpar Ergun, Artin Tavra, Aslı Gürün, Aylin Tarkan, Betül Oran Akan, Didem Yaraş, Ekrem Oral, Gökay Yavuz, Gülrinisa Bartın, Günay Enginöz, Haluk Girginer, Işıl Esin, Kemal Bozkurt, Kenan Baysak, Lemi Başgut, Leyla Dinçer, Mefkure Sonüstün, Mine Könüman, Murat Barış, Nesrin Girginer, Nevin Güven, Nezaket Güvenç, Nuray Tavra, Özden Tezel, Rukiye Dikdur, Sema Özçep, Serpil Oral, Sevgi Levent, Sevgi Özen, Şule Lermi, Ülkü Mutlu, Ziya Alpman ve Zühal Sekban'a, yaklaşık iki yıldır, hafta içi, hafta sonu demeden, yaz, kış ayırımı yapmadan, benim değişken çalışma programıma gösterdiği anlayışı, ilk defa yaptığım bir çalışmada eksikliğini hissettiğim "yönlendirilmeye" olan katkısı ve zor beğenen yapım nedeniyle, sürekli yaptığım değişikliklerle ilgili sabırlı ve özenli yaklaşımı için Cem Aktaş'a, ayrıca on yılı aşkın bir süredir bana bu kitap dahil olmak üzere her türlü çalışmamda büyük bir özveriyle desteğini esirgmeden sürdüren asistanım Ayşegül Soylu'ya teşekkür ederim.

Yapı Kredi'ye geldiğimde kızım 3, oğlum 13 yaşındaydı; ayrıldığımdaysa 15 ve 25 yaşlarına gelmişlerdi. Yapı Kredi'nin nasıl büyüdüğünü, hangi aşamalardan geçtiğini gün be gün gördüm; ama çocuklarımın bu dönemini göremedim. Beni başışlasınlar.

Yine aynı dönem içinde gösterdiği sabır ve destek için eşim Selmin'e ve bana güç verenlere minnettarım.

Ancak hiç kuşkusuz en büyük teşekkürü, özel sektör bankaları söz konusu olduğunda pek az genel müdüre nasip olacak uzunlukta bir çalışma dönemi yaşamamı ve bu dönem zarfında, Türkiye'de bankacılık anlayışını ve pratiğini değıştiren, kimi zamansa sil baştan tanımlayan, Türk halkının yaşam standardı ve kalitesinin yükselmesine büyük katkıda bulunarak çok sayıda başarıya imza atmamızı mümkün kılan tüm Yapı Kredililer hak ediyor. Onlar olmadan bu kadar uzağa uçamazdık.

Burhan Karaçam 14 Temmuz 2004-23 Nisan 2006

"... Bu Bir Muhtıra mı?"

"Bu bir muhtıra mı?" dedi Mehmet Bey tebessüm ederek; Cemil'le (Köksal) birlikte hazırladığımız ve Çukurova Grubunun yapısındaki bazı yönleri kısa ve orta vadede yeniden düzenlemeyi hedefleyen programa bakıyordu. Tarih 13 Ocak 1999'du, bir çarşamba akşamıydı.

O tarihe kadar, Yapı Kredi'nin ve Çukurova Grubunun geleceğiyle ilgili konuları Mehmet Bey'le defalarca görüşmüş, değerlendirmiş ve tartışmıştık. Görüş farklılıklarımız hedeflerde değil, takip edilecek stratejilerdeydi ve bir türlü giderilemiyordu.

Halbuki 10 yılı aşan bir süre içinde büyük emek ve özveri sarf ederek gelmiş olduğumuz nokta, Çukurova Grubunu hem var olan bazı iştirakleri, hem de yeni iştirakleri nezdinde aldığı stratejik kararlarla ülkemizdeki diğer büyük grupların önüne geçirdiği gibi, gelecekle ilgili çok parlak hedeflere ulaşılabilceğini de gösteriyordu. Mehmet Bey'e özetle şunu söyledim: "Aktiflerimizin en muhafazakâr değeri, Turkcell ve Yapı Kredi olarak 20-22 milyar dolar. Koç ve Sabancı dahil Türkiye'de hiçbir grup bu kadar stratejik yatırım yapmadı ve bu kadar başarılı olmadı. İleriye yönelik en çok ekonomik değer vaat eden grup olarak biz görülüyoruz. Bugüne kadar nakit sermaye koyarak yaptığımız işler sınırlı. 500 milyon dolar verdik, Telekom lisansı aldık, bugünkü değeri 15-16 milyar dolar; bunun en az 25 milyar edeceğini, 40'a kadar da yolunun olduğunu söylüyorsunuz. Durum böyleyken varlık içinde yokluk çekiyoruz. Bu parayı size yedirmezler. Evet, Turkcell çok büyük bir değer olarak ortaya çıkıyor, ama bu bir teknoloji işi. Yarın öbür gün farklı bir teknoloji GSM'nin önüne geçebilir, aynı siyah-beyaz televizyonda olduğu gibi. Bir sağlık sorunu nedeniyle kullanımı kısıtlanabilir, tütünde olduğu gibi. Her ne kadar ilk başlama avantajı bizdeyse de yeni lisanslarla rekabeti yayabilirler. Yeni yükümlülükler ve vergiler getirerek buradaki kârlılığı azaltabilirler. Aklımıza gelmeyen pek çok başka şeyle karşılaşabiliriz. Tüm yumurtalarınızı aynı sepete koymayın. Bugün geldiğimiz noktada amiral gemisi olan Yapı Kredi -değer olarak- Turkcell'in gerisinde kalmış olabilir, ama insanlar var oldukça mali ihtiyaçlar ve bankacılık da var olacak. Bu nedenle Yapı Kredi'yi küçümsemeyin. Size verdiğimiz bu program Grubun önünü açma programıdır. Biz bunu Cemil'le birlikte, yeni yılın ilk iş günü olan 4 Ocak'ta, sizin ve Grubun geleceği ve menfaati için hazırladık. Eğer bu programı kabul etmenize yardımcı olarsa, evet, bu bir muhtıradır. Ben şahsen, bundan sonra, bugüne kadar yapılanları zafiyete uğratacak bir sürecin parçası

olmayacağım. Bu söylediklerimiz yapılmazsa büyük bir günah işlenmiş olur, ben bu günaha iştirak etmeyeceğim."

Bu sözlere Mehmet Bey'in yanıtı "Sen bir tatile çık gel, sonra konuşuruz" oldu.

Giriş

Geçmişim ve Yapı Kredi'ye Girişim

Ben hem baba, hem de anne tarafından Rumeliliyim; köklerimizin Makedonya, Bosna, Bulgaristan ve Kırım'a kadar gittiğini biliyorum. Baba tarafım 77-78 Rus Harbi sonrasında Kırklareli bölgesine yerleşmiş. Sofya Büyükelçiliği'nde görevli olan büyükbabam (annemin babası) da 2. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte İstanbul'a gelmiş. Babaannem daha babama hamileyken dedem (babamın babası) Enver Paşa komutasındaki Osmanlı ordusunun Sarıkamış'ta, Allahuekber dağlarındaki büyük bozgununda kaybolmuş. Dolayısıyla yetim olarak dünyaya gelen babam bütün eğitim hayatını devlet bursuyla sürdürdüğü için, 1941'de Tıp Fakültesi'nden mezun olduktan sonra ihtisas süresi hariç, kamu hizmeti nedeniyle yurdun doğusundan batısına kadar çeşitli bölgelerini operatör olarak dolaşmıştı.

Ben 1949 yılında İstanbul Fatih'te, Sarıgül Caddesi üzerindeki Mutemet Sokak'ta doğdum, 1957 yılına kadar da (ilkokul 3) İstanbul'da kaldım. O yıl babam en son tayininin Tarsus'a yapılmasını talep etti; burasını Tarsus Amerikan Koleji'nin varlığı nedeniyle annem istemişti. (Annem eğitimini uzun yıllar Sofya Saint Joseph Lisesi'nde sürdürdüğü için, düşünce yapısı ve görüşleri tamamen çağdaş dünyaya dönüktü, beni ve ablamı da bu şekilde yetiştirdi.) Bu tayin sonucu, 1957 yılında ailece İstanbul'dan Tarsus'a gittik.

Sınavla girdiğim Tarsus Amerikan Koleji'nin orta bölümünü 1964 yılında bitirdikten sonra, ilkokuldan mezun olduğum yıl (1960) orta bölümü kapanmış olan Robert Kolej'in lise bölümüne yine sınavla girdim. Lise ve üniversiteyi Robert Kolej'de okudum ve buradaki son yılımda okulun Boğaziçi Üniversitesi'ne dönüşmesiyle, Boğaziçi'nin ilk (1972) mezunlarından biri olarak iş yaşamına atıldım.

Üniversite sonrası mesleki hayatım, 30 Ağustos 1972'de, Arthur Andersen'm Londra ofisine girişimle başladı. 1981 Ekim'inde Hüsnü Bey'in (Hüsnü Özyeğin) yardımcısı olarak Pamukbank'a gelene kadar, Arthur Andersen'm Londra (1972-1975), İstanbul (1975-1979) ve tekrar Londra (1979-1981) ofislerinde, çeşitli seviyelerde, kariyerimde ilerleyerek çalıştım.

12 Eylül 1980 sonrasında Türkiye'deki değişimi yurtdışından (Londra) objektif bir şekilde izleme fırsatım oldu, bunun üzerine Türkiye'ye sektör değiştirerek dönme kararı verdim. Bankacılık kariyerim Ekim

1981'de, o zamanki Genç Pamukbank'ta başladı. Hüsni Bey'in Pamukbank'tan Yapı Kredi'ye geçişinin (1984) hemen ertesinde, ben de o zaman İzmir'de Özakat ailesinin kontrolünde olan Egebank'a genel müdür olarak gittim. Özakat ailesinin içinde yaşanan anlaşmazlıklar sonucu Haziran 1987'de Egebank'taki görevimden ayrılmak durumunda kaldım. Bu haberin basında yer alması üzerine çeşitli bankalardan teklifler aldım; bunların arasında Pamukbank'ta bulunduğum dönemde, kendisinin de ifade ettiği gibi, birlikte yakın çalışma fırsatı bulamadan ayrılmak durumunda kaldığım Mehmet Bey de vardı.

Mehmet Bey'le ilk görüşmemizi, Bebek'teki Ambassador Restaurant'ta bir öğle yemeğinde, Yapı Kredi eski genel müdürlerinden rahmetli Muzaffer Ersoy'un girişimiyle ve onunla birlikte gerçekleştirdik. İkinci görüşmemizi ise Pamukbank'ta yönetim kurulu başkanlık odası yanındaki küçük odada yaptık; Mehmet Bey "Bize gelin" dedi ısrarlı bir şekilde, "Bize güvenin ve gelin. Burada çok şey yapabilirsiniz." Mehmet Bey'in güven verici sözleri ve geçmiş deneyimlerim sonucunda Çukurova Grubunda çalışmaya karar verdim. 1 Temmuz 1987 itibariyle Çukurova Holding'in Şişli'deki idari binasının en üst katında, Mehmet Bey'in yanındaki köşe odada yeni görevime başladım.

Mehmet Bey'le ilk projemiz, Almanya'da Grubun yeni aldığı Bank Kreiss'm (benim Yapı Kredi'den ayrılmamdan sonra Yapı Kredi Düsseldorf la birleştirildi) yeniden yapılandırılması oldu. Bu nedenle ağustos başında Yapı Kredi genel müdürlük görevine gelene kadar, Mehmet Bey'le birlikte çok sık Almanya'ya gittim ve bu seyahatlerde Mehmet Bey'i yakından tanıma fırsatı buldum.

Sıra Dışı Patron: Mehmet Emin Karamehmet

Mehmet Bey, bilinenin aksine, yakın çalıştığı kişilerle ilişkilerinde çok hoşsohbet bir insandı. Klasik patron tipine uymayan bir patrondur, samimi ve açıktı. Benden beş yaş büyük olmasına, hep profesyonel ölçülerde ve mesafeli bir ilişki sürdürmemize karşın, görüşmelerimizde son derece liberal bir ortam hazırlardı. Mehmet Bey sadece bizlerle değil, birlikte çalıştığı sınıf arkadaşlarıyla da mesafeliydi, ama düşündüklerinizi kendisine büyük bir rahatlıkla ve açıklıkla ifade edebilirdiniz.

Aynı zamanda çok alçakgönüllü bir kişiliği vardı. Bankanın üst yönetim salonlarındaki iş yemekleri dışında Mehmet Bey öğle yemeklerini genellikle personel kafeteryasında yedi. Bu yemekler sırasında da kendisine özel servis yapılmasından hoşlanmaz, tepsisini

alır, herkes gibi sıraya girer ve yemek seçimini kendisi yapardı.

Seyahatlere çok fazla eşyayla çıkmayı sevmezdi. Bizim ondan hep daha fazla eşyamız olurdu. Bu nedenle, havaalanlarındaki bagaj alım sahalarında bavullarımızın bir kısmını Mehmet Bey'in elinde görürdük. "Bunları ben aldım, sizin çok eşyanız var" derdi. Bunun bir başka örneği, o patron siz yöneticiyken, kapı açması ve "Buyurun" demesiydi. Çoğu zaman arabasını bile kendisi kullanırdı.

Toplantılarda protokol kurallarına bakılmaz, sıcak ve rahat bir ortamda görüşmeler yapılırdı. Yemekler de böyleydi. Aşırı kuralcılıktan ve protokol disiplininin hoşlanan bir kişi değildi. Bu, bütün camianın Mehmet Bey'e büyük yakınlık duyması sonucunu yaratır, kendisine kolay ulaşılmasını sağlardı. Telefonlarını kendisi açar, "Ben Mehmet" derdi. Hemen hemen her konuyla ilgili bir fıkrası da mutlaka olurdu. Tüm zamanını çalışma hayatına adamıştı, neredeyse işten başka bir şey düşünmez, özel hayatında hiçbir aşırılığa yer vermez, klasik patronlara bu açıdan da benzemezdi.

Bazı zamanlarda, belirli konular üstünde ısrarla durur, kendi görüşüne katılmazsanız kızar, "Nasıl istiyorsanız öyle yapın" der ve toplantıyı terk eder, ama sonradan kin gütmmezdi. Belirli konulara takılmadığımda, kendisiyle çok kolay iletişim kurabilirdiniz. Yeniliğe ve teknolojiye çok açıktı. Yeni ürünlerin geliştirilmesi sürecinde gelen tepkilerde Mehmet Bey hep arkamızda oldu; "İnanıyorsanız devam edin, aldırmayın" derdi. Yeni çıkan ürünlerin birçoğunu ilk olarak Mehmet Bey'de görürdük. Unutmuyorum, 1995 yılında Turkcell faaliyetlerine daha yeni başladığı sırada biz bir proje nedeniyle Zürih'teydik, Mehmet Bey, Osman Bey, Cemil ve ben, Bahnhofstrasse'de yürüyorduk. Mehmet ve Osman Beyler önden gidiyordu; birden cep telefonlarını çıkardılar ve Zürih'te yan yana yürürken Ankara üstünden kahkahalar içinde birbirleriyle konuştular. O zaman için çok farklı ve hoş bir görüntüyü bu.

Öte yandan, onu en çok mutlu eden şeylerden biri de yöneticilerini birbirleriyle yarıştırmaktı. Pamukbank ilk bankası olduğu için, ona karşı çok özel duyguları vardı ve onu kollardı. Pamukbank'la aramızdaki rekabetin haksız boyutlara vardığını düşündüğümüzde, bazı yeniliklerimizi Mehmet Bey'den saklama ihtiyacını duyduğumuz da olurdu.

Yeniliklere Her Zaman Açık Oldu

Mehmet Bey'le hedeflerde çok kolay anlaşılır, ancak hedeflere ulaşma sürecinde zaman zaman görüş ayrılıklarına düşülebilirdi, ama bir

karar verildiğinde Mehmet Bey kararların daima arkasında dururdu. O nedenle yenilikleri gerçekleştirmek Mehmet Bey'in patronajı altında kolay olurdu. Kısacası, Mehmet Bey ulaşılabilecek son noktadaki değeri çok kolay görür, ancak oraya nasıl gidileceği konusunda kendisiyle görüş birliği sağlamak kolay olmayabilirdi. Mehmet Bey'le çekişmelerimiz -kendisi hoşgörü içinde buna müsaade ederdi- her ne kadar çoğu çevrede patronun söylediğine karşı geliniyormuş izlenimi verse de, esasında Mehmet Bey'in sağladığı serbest tartışma ortamında, en etkili yolun bulunmasını kolaylaştırırdı. Tartışmalar bazen sertleşse de, sonuçta Mehmet Bey kendisine sağlam nedenlerle direndiğiniz ölçüde size yakınlaşır ve stratejilerinizi benimserdi. Yapı Kredi'nin yeniden yapılandırılması da, Turkcell'in kuruluşu da bu sayede oldu. Türk bankacılık sistemine kazandırılan çağdaş ürün ve hizmetlerin birçoğunda da Mehmet Bey'in yeniliklere açık olan yaklaşımının ve desteğinin büyük payı vardır. Pamukbank'ın sistemden ayrılışı ve Yapı Kredi'nin mülkiyetinin el değiştirmesi sonucu Mehmet Bey'in bankacılıktan ayrılmasıyla Türk bankacılık sektörü yenilikçi ve cesaret sahibi bir yatırımcısını kaybetmiş oldu.

Mehmet Bey iş fırsatlarını çok çabuk yakalar, ancak yönetim konularındaki temel kavramlarla ilgili farklı görüşleri nedeniyle kimi zaman, benim gibi işin başında olan yöneticilerle ayrı düştüğü de olurdu. Ben taşıdığım sorumluluklardan dolayı sadece bugünü değil, geleceği de düşünmek durumundaydım. Adımlarımı her zaman bir hedefe dönük, planlı ve kontrollü bir şekilde atma gayreti içinde olur ve resmin her zaman tümünü görmeye ve kontrol etmeye çalışırdım. Mehmet Bey ise belirli konulara daha fazla odaklanır, bu da bazı yöneticilerimiz tarafından, baskı altında yanlış anlaşılma sonuçlarını da doğururdu. Örneğin Mehmet Bey'in piyasa payına gösterdiği özen, yönetimler üzerinde daha fazla satış yapma baskısını getirir, ancak pay arttırmak için kâr ikinci planda kalır ve sonunda, piyasa payını yükseltmiş, ama zarara da girmiş olabildiniz. Biz bu gibi konuları Mehmet Bey'in dikkatine getirdiğimizde aldığımız tepkiler hiç hoş olmaz ve aramızda gergin anların yaşandığı da olurdu. Mehmet Bey "Ben onlara kâr etmeyin mi diyorum?" diyerek tepki gösterir, ancak kurduğu baskının sonucunun o noktalara gittiğini görmek istemezdi. Bir başka deyişle, "tavşana kaç, taziye tut" ortamı doğardı.

Mehmet Bey'le aramızdaki en önemli fark, yeterli sermaye koymadan, dış kaynak ile yeni işlere girme düşüncesiydi. Bu şekilde işlerin büyümesinden, büyük cirolardan, büyük piyasa paylarından, yeni girişimlerden, atılımcılıktan çok hoşlanır, rekabetten hiç çekinmezdi. "Biz daha iyisini yapalım" derdi hep. Bu açıdan, bilinen patron profiline pek uyduğu söylenemez. Para Mehmet Bey için daha az değerliydi; önemli olan "iş yapmak" tı.

Öte yandan, Yapı Kredi yönetimine dışarıdan gelen kredi taleplerinde ("siyasi" krediler (!) de dahil) ve çeşitli baskılarda Mehmet Bey her zaman yönetimin arkasında durmuştur. Alınan kararlar ve yapılan uygulamalarla ilgili olarak, yönetim hakkında dışarıdan zaman zaman yapılan çeşitli olumsuz değerlendirmeler ve eleştiriler Mehmet Bey'e de ulaştırılır, bu durum aynı zamanda bir şekilde yöneticilerin de bilgisine getirilirdi. Mehmet Bey'in bu gibi konulara her seferinde tepkisi "Takmayın kafanıza, siz bildiğiniz gibi devam edin" olurdu.

Mehmet Bey'in bu yaklaşımı sadece günlük yönetimle ilgili değil, genelde birçok stratejik adım ve projeler için de geçerli olmuştur. Daha önce de belirttiğim gibi, Türkiye'de gerekli altyapı olmadan ve geleceğin ne getireceği öngörülemeden, önemli yönetim riskleri alınarak atılan adımların tümünde Mehmet Bey hep olumlu yaklaşmıştır, hatta zaman zaman yönetim kurullarında oluşan farklı görüşlere rağmen, yönetime güven vermek ve onların önünü açmak için kendi ağırlığını koymuş, bizleri teşvik etmiştir. Türkiye için çok yeni olan finans, telekomünikasyon ve diğer iletişim ve hizmet sektörlerinde Türkiye'nin Batı'yla yakınlaşmasını sağlayan girişimlerde Mehmet Bey'in önemli rolü vardır.

Kısa bir süre önce TÜSİAD'm, Türkiye'nin tanıtım stratejisiyle ilgili olarak başvurduğu Avrupalı marka uzmanları, tanıtımda öncelikli alanlar olarak telekom, finans ve eğlence endüstrilerini öngördüler; bunda herhalde Mehmet Bey'in patronajının ve Yapı Kredi'nin katkılarının önemi yadsınamaz.

Patronlar ve Yöneticiler

Bu noktada patronajdan söz etmişken, patron ve profesyonel yönetici tanımları ve ilişkileri hakkında kendi görüşlerimi aktarmadan da geçmek istemiyorum.

Bence, patronun (yatırımcının) kendi sermayesini, kendi varlığını yönetmesi, bunun için gerekli stratejik ve yatırıma dönük kararlara odaklanması gerekir. Ancak bunca yıl içinde, genelde patronların kendi güçlerini sürekli olarak hissetmek ve hissettirmek için, günlük yönetimlerle ilgili nihai kararları da kendilerinin aldığını ve karar sorumluluğunu yöneticilerine bırakmadıkları için, doğan sonuçlardan da doğal olarak kendilerinin sorumlu olduğunu gördüm. Böyle bir düzen içinde, işler iyi gittiği zaman başarı patronlara mal edilir; kötü gittiği zamanlarda da sonuçlara katlanmak durumunda kalırlar, çünkü patron olarak kendilerini işten uzaklaştırmaları söz konusu olamaz.

Öte yandan, profesyonel yöneticilerin bana göre temel görevleri,

patron tarafından konulan hedefler doğrultusunda işleri yönetmek ve bunun için gerekli kararları almaktır. Ancak çoğu zaman, yönetici rolünü benimsemiş patronların kararları arkasında kalmak ve bazen de bu kararlara sığınmak durumunda kalırlar. Patronların aldığı kararların uygulanması yöneticilerin bir ölçüde işlerini kolaylaştırır, çünkü karar sorumluluğu patronun üstündedir.

Benim kabullenemediğim yerleşik anlayışlardan biri de profesyonel yöneticilerin, çalışanların veya çeşitli şekillerde atanmış kişilerin patronlar veya atayan merciler nezdinde "memur" olarak görülmesi ve bu "memur" tanımının da bir anlamda "kul" olarak algılanmasıdır. Bu tabii ki özellikle iş dünyasında patron-yönetici ilişkileri açısından hiç de rasyonel olmayan ve arzu edilmeyen bir durumdur.

Türkiye'ye baktığımızda, bir işe sermaye koyanla işi yürüten insanların çoğunlukla aynı kişiler olduklarını görürüz. Oysa bu iki fonksiyon ayrı olmalıdır, çünkü "sermayenin yönetimi" ile "işin yönetimi" çok farklı şeylerdir, hedefleri farklıdır. Hiç unutmam, Mehmet Bey bir keresinde bize "Ne var canım, konjonktür sayesinde büyüdük, yöneticilik de neymiş?" dedi. "Yapmayın Mehmet Bey, bizi kırıyorsunuz" diye yanıt verdim; genelde yöneticiler, ekonomik değer yaratabilecek fırsatları öngörebilmelerinin yanı sıra, konjonktür çıkarken daha yükseğe çıkmayı, inerken de daha yumuşak inmeyi sağlayabilirler, ama teslim etmek gerekir ki bunun dışında da fazla bir şey yapamazlar.

Bugüne kadarki deneyimlerimde, birlikte çalıştıklarım da dahil, birçok patron tipiyle karşılaştım ve genelleştirmek gerekirse, iş ortamında patronlar işini bilen/bilmeyen, işin içinde olan/olmayan ve bu bileşimler içinde iyi profesyonelleri olan/olmayan şeklinde gruplandırılabilir. Elbette her bileşim işin yapısına göre farklı riskler taşır. Her seçenek, patronun beklentilerine ve işin yapısına göre farklı riskler taşır ve hangi seçeneğin "en iyi" olduğu ise kişisel değerlendirmeye kalmış bir konudur.

Türkiye'de mali kaynakların devlette toplanması ve hükümetler tarafından yönlendirilmesi, sermaye birikiminin çok kısıtlı bir kesimde oluşması sonucunu yaratmıştır. Bu kesim de ellerindeki olanakları kendi "ana" (core) işleri yerine, kârlı gördükleri hemen hemen her alana girmek suretiyle genişletmişlerdir. Dolayısıyla ülkemizdeki patronlar genelde bazı işleri bilir, bazılarını bilmez, ama hemen hemen hepsi işin içindedir - ayrıca genellikle sadece kendileri değil, aile bireyleriyle birlikte. Bu nedenle profesyonel yönetici seçimi ve kullanımı çok büyük önem arz eder; özellikle patronların işi tanımadığı durumlarda riskler daha yüksektir.

Ancak belirtmem gerekir ki bu bağlamda benim için "iyi profesyonel" tanımı, patronunu doğru yönlendirme çabası içindeki profesyoneldir, yani patronun hoşuna gidecek ya da gitmeyecek kaygısı içinde olmayan, bu kaygının yaratacağı yanlışlara bilerek düşmeyen, patrona rağmen onun menfaatini gözetme mücadelesi verebilen profesyoneldir.

Mehmet Bey de yukarıdaki değerlendirmenin dışında değildir, ancak bir özelliği onu diğerlerinden ayırır. Mehmet Bey güvendiği insanların yaptığı işlerde hep arkalarında durur, ancak bazen "parlak" fikirlerin cazibesine kapılır, yapılabilir olup olmadıklarına bakmazdı. Bu nedenle güvendiği insanlardan büyük yararlar gibi, büyük zararlar da gördüğü olmuştur.

Kâzım Taşkent ve Yapı Kredi'nin Geçmişi

"Yapı Kredi'yi Türkiye için yeni vazifeler ve gayretlerle kurduk. Yapı Kredi, kişinin refahı ile Türkiye'nin refahı arasında köprü olmuştur.

Prensibimizi daha o zaman tespit etmiştik: müşteriye hizmet ve ilgide sınır yoktur."

Kâzım Taşkent (1987)

Patronlardan ve yöneticilerden söz ederken Yapı Kredi'nin kurucusu Kâzım Taşkent'i rahmetle anmak istiyorum. Kâzım Taşkent, karşılıklı ziyaretlerimizde, kendi hayat hikâyesi ve Yapı Kredi'nin kuruluşu hakkında pek çok şey anlatmıştı. Bunlardan her zaman çok yararlandım; ilginç bulduklarımın bazılarını burada aktarmak istiyorum.

Birinci Dünya Savaşı'nda Enver Paşa'nın kardeşi esir düşmüş, Kâzım Bey de onu kurtarmış; onu ödüllendirmek isteyen Enver Paşa'dan yurtdışında eğitim isteyen Kâzım Bey bursla Almanya'ya gönderilmiş ve kimya mühendisliği eğitimi alması sağlanmış. Türkiye'ye dönüşünde şeker fabrikalarının kurulması çalışmalarında bulunan Kâzım Bey, Atatürk'e söz verdiği gibi, ilk fabrikayı altı ay gibi inanılmaz bir zamanda kurmuş. Atatürk'ün bu başarı karşısında Kâzım Bey için kullandığı ifade "Bu adam deli!" şeklinde olmuş. Bunu birçok defalar gülerek anlatmıştı.

Yine kendisinin kurduğu Doğan Sigorta, ikinci Dünya Savaşı'nda büyük zarara uğrayıp, iflas etmekten ancak bankaların yardımıyla kurtulunca Kâzım Bey bundan ders almış ve mutlaka bir bankası olması gerektiğine karar vermiş. Kâzım Bey bu kararını da şöyle anlatırdı: "İkinci Dünya Savaşı memleketimde sosyal hayatı iyice güçsüz duruma getirmişti. Boşluk gördüğüm her alanda hizmet etmek, amacımdı."

Kâzım Bey bankacılığın Batılı bir sistem olduğuna inanıyordu, bu nedenle ulusal boyutta kurulan ilk özel bankaya Batı anlayışını, Batı sistemini egemen kılmak istemişti.

Yapı Kredi yaklaşık 60 yıl önce sektörün bütün tabularını yıkararak kuruldu. İlk uygulama "ikramiyeli aile cüzdanı" uygulamasıydı. Bir

başka yenilik öğle saatlerinde şubelerin açık olması ve hizmete kesintisiz devam edilmesi idi. Hizmet anlayışı bireyleri sadece bankalara mevduat sağlayan bir kaynak olarak görmedi, tam tersine "banka" nin bireyler için hep bir finans ve hizmet kaynağı olabileceğine inandı ve bu anlayışı Türkiye'ye ilk kez Yapı Kredi'yle getirdi. Yine Kâzım Bey'in sözleriyle ifade edecek olursak: "Tasarruf sahibinin parasını yatırmak için emin bir yer bulması kâfi değildir, ona kendi parası için bir emel ufku açmak, bir imkân göstermek, biriken parasına meyvelenme şartları hazırlamak ve bununla milli bünyede bir refah ve saadet amili olmak da lazımdır." 1940'larda ev kredisi verirken de amaç buydu, 1988'de bireysel bankacılık uygulamalarını başlattığımızda da.

Yapı ve Kredi Bankası'nın 1944'te kuruluş biçimi de ilginçmiş: Hiçbir ortağın yüzde 10'dan fazla hissesi olmayacak, dolayısıyla banka tek bir kişinin güdümüne giremeyecekti. Kurumsallaşmanın önünü bu şekilde açabileceğini düşünüyormuş Kâzım Bey; tek patronun değil, Batı'da olduğu gibi çok sayıda patronun bulunduğu bir sistem öngörülmüş. Bankada, en büyük hissesi olan 50-60 ortağın katıldığı bir Danışma Kurulu kurmuş; burada önceden alınan kararlar Genel Kurul'a getiriliyor ve onaylanıyormuş. Kâzım Bey bana şunu anlatmıştı: "Türkiye'de bankacılık çok kısıtlı bir çerçevede yapılıyor. Almanya'da çalıştığım zaman ben orada bankaların insanlara verdiği hizmetlerin ne kadar çağdaş olduğunu gördüm. Türkiye'de param yoktu. Ama bilgim vardı. Ne yapacağımı biliyordum. O nedenle tanıdığım bazı işadamlarıyla birlikte ilk Türk özel sektör bankasını kurdum ve ülkeme birçok yeniliği Yapı Kredi'nin kuruluşuyla getirdim."

Yapı Kredi'nin 1950'lerde başlattığı esnaf kredileri ve serbest meslek kredileri çok sayıda müşterisine iş kurma imkânı sağladı. Bu uygulamalar, müşterilerine bambaşka ufuklar açmayı hedefleyen bir bankacılık anlayışının ilk uygulamalarıydı.

6-7 Eylül Olaylarından Çıkan Ders

6-7 Eylül Olayları sırasında insanlar bankalara hücum edip parasını çekmeye çalışırken, Kâzım Bey'in ilk talimatı, bütün paraların görünecek bir şekilde tezgâhın arkasına konması olmuş. Bu sayede insanlar sakinleşmiş. Bana anlattığı bir başka olay da bankanın kuruluş yıllarıyla ilgiliydi. Bir gün yöneticilerini bir araya toplayıp "Bankayı size teslim ediyorum, müşterilere paralarını vermezseniz ne olur biliyor musunuz?" demiş, bir süre beklemiş, yanıt gelmeyince tabancasını masaya koyup "Vururum sizi" diye eklemiş. Bu olayı çok keyif alarak anlatırdı.

1950'li yılların sonunda Celal Bayar, Kâzım Bey'e milletvekilliği teklifinde bulunmuş; teklifi kabul eden Taşkent bir dönem milletvekilliği yapmışsa da politikaya ısınamamış ve bankaya geri dönmüş.

Yakın çevresinin ifadesine göre Kâzım Bey'in önündeki en büyük engel, Türkiye'nin o günkü yapısı nedeniyle bankada çok sayıda ortakla hareket etmek zorunda kalması ve hâkim bir hissedar grubunun ortaya çıkamaması olmuş. Bankada yüzde 20 hissesi olan Kâzım Bey, Haziran 1972'de, yönetim kurulunda oluşan yeni dengeler içinde bankadan uzaklaşmak zorunda kalmış. Bankadan ayrıldığında 78 yaşında olan Kâzım Bey o yaşma kadar yalnızca bankayla değil, Donanma Cemiyeti'yle, İktisadi Araştırmalar'la ve bütün iştiraklerle ilgilenirmiş. Her sabah 8'de bankaya gelir, her arayanla görüşürmüş.

Bankasıyla bu kadar özdeşleşmiş olan Kâzım Bey ayrılmak zorunda kaldığı bankasına uzun bir süre adeta küsmüş. Kâzım Bey'in Yapı Kredi'yle temaslarının yeniden başlaması, bankanın hâkim ortaklığının Çukurova Grubuna geçmesiyle oldu. Bizim dönemimizde de olabildiğince yakın ve sıcak bir ilişkiyi düzenli bir şekilde karşılıklı götürme fırsatı bulduk.

Müşteri Daima Haklıdır

Kâzım Bey'i 5 Mart 1991'de kaybettik. Onun en önemli deyişi "Müşteri daima haklıdır" sözüdür. Bu düşüncesini şöyle açıklardı: "Eğer siz müşteriye normal bir ilişki içinde kendi haklılığınızı anlatamıyorsanız, o zaman siz hep haksız olursunuz. Müşteriyi ikna edecek bilgi ve beceri düzeyinde olmanız, onunla sıcak ve iyi ilişkiler içinde bulunmanız gerekir."

Kâzım Bey, hayatı boyunca, çeşitli olaylar karşısında kendi görüş ve değerlendirmelerini yazıya dökmüş ve bunları da zaman zaman kitaplar halinde yayımlamıştı. İnsan, ülke ve dünya yaşamlarının çeşitli boyutlarıyla ilgili düşüncelerini yansıtan bu değerlendirmeler gerçekten çok ilgi çekicidir ve günümüz için de geçerliliğini korumaktadır. Beni etkileyen birçok değerlendirmesinden birkaçını burada paylaşmak istiyorum:

Fatih İstanbul'u zaptettikten sonra, "Bu şehir hepimizindir, gelin evinize," demiştir. İstanbul'da onların güzel eserleri vardı. Fatih İstanbul'u çok güzel idare etmiştir. Yani bir adam şehri idare edebilmiştir. Şimdi İstanbul'da 6 milyon nüfus var. Türkiye nüfusunun %10'undan fazlası... Bu şehir etüd edilmeli, bunu yapan yok. Bir ucu Yalova'da, bir ucu Silivri'de. Bu kadar büyük şehir olmaz. Oturuyor

vali, belediye reisi, şehri idare ettiğini sanıyor. İnsanları idare etmek zor. Biz bu konuda hatalıyız. İstanbul'da 4-5 vilayet meydana getirmek lazım. İnsanlara daha dar sahada daha rahatlıkla anlaşılmak ve işlerini görmek mümkün edilmelidir. Yoksa şu haline bakın şehrin. Bir kar yağıyor, hayat felç. Olmaz böyle şey.

Sıkıntıya alıştık biz. Bizim milletimizin en yakını, sıkıntıdır. Niçin bu sıkıntı çekiliyor? İstanbul'un idaresinin yeniden ele alınması lazım. İstanbul bugün bir devlet midir, şehir midir? Böyle bir memleket gibi büyük bir şehri tek şehir olarak idare etmeye kalkışmak, yalnızca bir tesellidir.

Eskiden eğlence hayatı Rumlardaydı, Yahudilerdeydi. Bizde yoktu. Biz geriydik. Onlar medeniydi, şehirdi onlarınki. Bizse çok geriydik. Biz İstanbul'a geldik ve zaptettik. Başa geçip idare ettik. Fakat geri insanlardık. Bizim bugün vardığımız medeniyette hiç şüphe yok ki padişahların burada ikamet etmeleri, saraylar yaptırımlarının etkisi vardır. Fakat bize medeniyet ruhu aşıl原因, hiç farkında olmadan bize telkin eden Atatürk'tür.

Kâzım Bey'den sonraki yönetimlerin temel amacının ortaklar arasındaki dengeyi korumak olduğu söylenir. Kâzım Bey'in tek sahipliliği engellemek için kurduğu yapı onun yokluğunda sahipsizlik olarak kendini göstermeye başlamış. Ortaya çıkan boşluktan sendika da yararlanınca, banka idari ve mali zafiyete düşmüş ve el değişikliği zorunlu hale gelmiş - Çukurova Grubunun hâkim ortak olarak devreye girmesi de bu dönemde gerçekleşmiş.

1980'de ilk kez ciddi bir sendika problemiyle karşılaşan banka bunu çözememiş, ama en kritik noktada 12 Eylül darbesi olmuş. Sendika yöneticilerinin bir kısmı yurtdışına gitmiş ve bu kez bankada bir sendika boşluğu ortaya çıkmış. Banka yönetimi, çalışanların haklarının korunabilmesi amacıyla bankanın kendi sendikasını kurdurmaya karar vermiş ve bunu gerçekleştirmiş; ancak farklı bir modelle kurulan sendika kısa bir süre sonra eski sendika yöneticilerinin etkisi altına girmiş.

Türkiye'nin en çok emek verilen, en yenilikçi hizmetleri yaratmış, en modern, çağdaşlığı ve Kâzım Bey'in ifadesiyle "Atatürk'ün gösterdiği yolda ilerlemeyi" kendine hedef seçmiş, aynı zamanda da en çok hırpalanmış bankası olan Yapı Kredi'nin yirmi yıla yakın bir dönemi, bu şekilde, hissedarların çekişmeleri, sendikaların güç gösterileri ve siyasi baskılarla mücadele içinde geçmiş.

Banka kontrolünün Çukurova Grubuna geçtiği 1980'den Hüsnü

Özyeğin ve Erol Aksoy'un yönetime gelişine kadar olan dönem (1984) çeşitli yönetimlerin yer aldığı ve Yapı Kredi'nin daha ziyade idari sorunlarının çözümlenmeye çalışıldığı bir dönem olmuş. Bankada birtakım yeni adımlar Hüsnü Bey zamanında atılmış: bankanın bazı eski müşterilerinin yeniden kazanılması, bankacılık hizmetlerinin geliştirilmesi, teşkilatla daha yakın temasın kurulması, geleceğin yönetici adayları olarak yabancı dil bilen üniversite mezunlarının alınmaya başlanması ve dış bankalarla temasların iyileştirilmesi yönünde ilerlemeler kaydedilmiş. 1984 ortalarında başlayan bu dönem Hüsnü Bey'in kendi bankasını (Finansbank) kurduğu 1987 ortasına kadar sürmüştür.

1987'deki Yapı Kredi, 70'li yıllarda yaşanan hissedar ve sendika mücadelelerinden yorulmuş, isminin gücüne karşın bir zamanların "ekol" olarak kabul edilen konumu ve sektördeki ağırlığı, geçmişten gelen çeşitli mali zorluklar nedeniyle, zayıflamış, pek çok sorunla iç içe yaşamak zorunda kalmış, sayısız sıkıntıları olan, bazı tepe yöneticilerinin de ifade ettiği gibi geleceği belirsiz bir kurum görünümündeydi.

Birinci Değişim Dönemi, 1987-1992

Yapı Kredi'nin 1980'lerde karşı karşıya kaldığı zorlukları anlayabilmek için bankacılık sektörünün o dönemdeki durumuna bakmakta yarar var.

Sektörün Durumu

1980 öncesinde, izlenen ekonomik politikalar doğrultusunda, sanayileşme süreci içinde düşük maliyetli kaynakların banka kesimi tarafından tasarruf sahibinden sanayi kesimine aktarıldığı bir dönem yaşandı. Bu dönemde tasarruf sahibinin enflasyon karşısında düşük faiz nedeniyle eriyen birikimleri sanayileşme için ucuz kaynak haline dönüştü, banka ve sanayi kesimi enflasyon karşısında avantajlı bir ilişkiyi sürdürebildi. Bu dönemde bankacılık sistemi açısından bazı önemli noktaları vurgulamak gerek.

Birincisi, tasarrufların artış hızının çok yavaş seyretmesi ve bu nedenle bu değerli kaynağa ulaşabilmek için bankacılık kesiminin şube ağını süratle genişletmesi (mevduat faizlerinin yaklaşık yüzde 6, kredi faizlerinin yaklaşık yüzde 16, enflasyonun da yaklaşık yüzde 25 olduğu negatif faiz dönemi), bu ortamda temin edilen mevduat üzerinden kârlılık oranının çok yüksek olması o dönemlerde çok şubeli bankacılığı haklı çıkarır durumdaydı. Dolayısıyla mevduat sahibi olmak bir yatırım aracı olarak görülmez, birikimlerin çoğu altına, gayrimenkule, mala ve büyük bir suç olmasına rağmen dövize yatırılırdı. Bu uygulamanın doğal sonucu olarak, bankalardaki mevduat azdı ve önemli bir bölümünü vadesiz hesaplar oluşturuyordu. Bunlar aynı zamanda bankalar için çok önemli ve kârlı finansman kaynaklarıydı, zira vadesiz hesaplarla yaratılan kaynakların maliyeti, faizlerden değil, personel ve operasyon giderlerinden kaynaklanıyordu. Tüm bankalar da, susuz topraktaki ağaç kökleri gibi, paraya ulaşabilmek için yayılmak zorunda kalıyordu.

İkincisi, kaynak maliyeti açısından bankaların yüksek kârlılığına rağmen, sanayi kesiminin kredi maliyetinin enflasyonun altında olması, dolayısıyla krediye olan talebin sürekli artış göstermesiydi.

Üçüncüsü, negatif faiz döneminde mevduat bankacılığı o kadar kârlı, ancak yeni mevduat temini, düşük faizler nedeniyle o kadar zor idi ki, bankalar zaten güçlükle temin edilen mevduatı kaçırmamak ve

caydırmamak için, verdikleri hizmet karşılığı ücret talep etmeyi düşünmüyorlardı, zira kâr marjları hizmetin maliyetini fazlasıyla karşılıyordu. Sanayi kesimiye enflasyon karşısındaki düşük kaynak maliyeti dolayısıyla zaten sorun yaratmıyordu.

Dördüncüsü, hizmetlerin çeşitli kontroller ve merkezi otoriteden kaynaklanan nedenlerle kısıtlı kalması, insan kaynağı tarafında da nitelikli personel gereksinimi yaratmıyordu. Kaynaklar Türkiye geneline yayılmış çok sayıda şube tarafından toplanıyor, büyük şehirlerde oluşturulmuş plasman şubeleri tarafından sanayi kesimine aktarılıyordu.

Beşincisi, teknoloji kullanımı da son derece sınırlıydı.

Bankalar gerçekte bir borç kalemi olan mevduatın bu durumda kâr yaratma özelliği nedeniyle, tam sayfa gazete ilanlarıyla kamuoyuna toplam mevduatlarını duyuruyorlardı. Bütün bunların sonucu olarak bankaların işletme giderleri göreceli olarak düşük seyretmekteydi.

Değişim 1980'de Başladı

1980'de Türkiye'nin dışa açılması, ekonominin liberalleşmesi ve piyasa ekonomisine geçiş sürecinin başlatılmasıyla birlikte sektördeki yapı tamamen değişti; yeni bir döneme, pozitif reel faiz (tasarruf sahibine enflasyonun üzerinde faiz verilmesi durumu) dönemine geçildi. Bu dönemde, daha önceden merkezi otorite tarafından kullanılan, özellikle dış ticarete dönük ve dövizli işlemlerle döviz pozisyon tutma yetkileri bankalara devredildi.

Bankaların bu alanlardaki kısıtlı birikimleri nedeniyle bu piyasada fırsatı gören yabancı bankalar için son derece kârlı bir piyasa oluştu. Bunun üzerine Türk bankaları da süratle yapı değişikliğine gitti, nitelikli insan kaynağı temininden başlayarak eğitim ve teknoloji yatırımlarına ağırlık verdi, yabancı bankalarla aradaki farkı kapattı, bankacılık işlemleri açısından rekabet gücünü yükseltti ve mevduat bankacılığından hizmet bankacılığına doğru bir geçiş başladı. Öte yandan, artan kaynak maliyeti, kaynakların üzerine kamu otoritesi tarafından getirilen çeşitli vergi ve karşılıklar (gelir vergisi stopajı, BSMV, munzam karşılık, disponibilitate, TCMB serbest hesap, KKDF), verimliliğin önemsenmediği sanayi kesimi üzerinde kredi maliyetlerini ve risklerini büyük ölçüde yükseltti, bankacılığı riske çok daha duyarlı kıldı ve bankalarla sanayi kesimini karşı karşıya getirdi.

4 Şubat 1988 kararlarından sonra ve özellikle 1989 yılında alınan yeni önlemler nedeniyle bankalar topladıkları mevduatın yaklaşık yüzde

50'sini kullanamaz durumdaydı. Dolayısıyla yüzde 100'ün getirmiş olduğu maliyeti, plase edebildikleri yüzde 50'lik kısma yansıtmak zorunda kalmışlardı. Aynı zamanda munzam karşılığın yükü, disponibilitenin yükü, Merkez Bankası'nda serbest karşılık olarak tutmak zorunda olunan fonların yükü ve aynı zamanda kredi faizinin üstünden ödenmek durumunda olan fon ve gider vergilerinin yükü tamamen kredi maliyetlerine ve tüketiciye yansımaktaydı. O günkü mevzuat yapısı içinde bankaların bu konuda yapabilecekleri hiçbir şey yoktu. Özellikle munzam karşılık tamamen bir ek vergi olarak görülüyor ve TCMB için bu çok önemli bir kaynak oluşturuyor, çünkü Merkez Bankası'nın birtakım finansman imkânları için, sıfır maliyetli bir kaynak olarak -ki bunun maliyeti tamamen bankacılık sistemi üzerindedir- Merkez Bankası kasalarına akıyordu. (Ben bu durumu hicvetmek için, birçok ortamda "Almadan vermek Allah'a, vermeden almak Merkez Bankası'na mahsus" demişimdir.)

Kamunun kaynak maliyetleri üstüne getirdiği bu yüklerin yanı sıra banka şubelerinin yeniden yapılanması, teknoloji yatırımları ve insan kaynağı maliyetlerinin artması bankaların işletme maliyetlerini yükseltti ve bankacılık faaliyetlerinde kârlılığı son derece zorlaştırdı.

Ancak, izlenen makro politikalar dolayısıyla kamunun yüksek borç ihtiyacında olması, bankaların yüksek reel faiz düşük kur politikasıyla kamuya borç vererek ve pozisyon riskleri alarak, banka faaliyetinden edemedikleri kârları bu yöntemle gerçekleştirmelerine olanak sağladı.

Dünyadaki gelişmelere bakıldığında, mal ve hizmet hareketleriyle birlikte sermaye hareketleri de serbestleşti, ülkeler ve kıtalararası sınırlar ortadan kalkmaya başladı, teknoloji ve bilgi sistemlerinin hızlı gelişimiyle küreselleşme hareketi hız kazandı ve Türkiye de bu gelişmelerin etki alanı içine girdi.

Bankacılıkta Dönüşüm Zamanı

Bu dönemde bankacılık sektöründe de "mevduat bankacılığından "hizmet bankacılığı"na geçiş bir zorunluluk haline geldi. Yıllar geçtikçe bu koşullarda hizmetlerin maliyeti arttı, bankaların faiz dışı gelirleriyle giderleri arasındaki olumsuz fark hızlı bir şekilde açıldı.

Bankalar, geçmiş alışkanlıklarının tersine, artan personel ve işletme giderlerini, verilen hizmet dışında yansıtabilecekleri bir yer bulmakta da zorluk çekmeye başladılar, piyasalar kredi faizlerinin yükseltilmesini engelledi ya da bankalar aşırı risk almak durumunda kaldılar. Kaynak tarafındaysa mevduat faizlerini düşürmekte zorlandılar, çünkü kaynak kaybetmeye tahammülleri yoktu, düşük kur

hesaplarıyla açık pozisyon riskleri aldılar ve yaşanan her kriz sektörde büyük yaralar açtı.

Öte yandan Türkiye'de kamu bütçe açıkları iç borçlanmayı artan bir şekilde sürekli kıldı, bunun sonucu olarak da bankacılık kesimi hükümete hizmet eden bir yapıya (on government banking) büründü.

Mali sektörde bu şekilde yaratılan kârlar ve yüksek enflasyonun varlığı hem bankacılık, hem de sanayi kesiminin kaynak kullanımındaki hata ve verimsizliklerinin örtülmesini, gizlenmesini sağladı.

Bu dönemin bir başka ilginç özelliği de şuydu: Çağdaş dünyada görülenin aksine, bankacılık sektörünün kaynaklarının büyük bir bölümünü bireysel tasarruflar temsil ederken, bireyler kredi ihtiyaçlarını bankacılık kesiminden karşılayamıyor ve bu kaynaklar tamamen kurumlar tarafından kullanılıyordu. Başka bir deyişle, bireyler bankalara kredi açıyor, ama bankalar -mevzuattaki bir maddenin kemikleşmiş, yanlış ve belki de kasıtlı yorumundan dolayı- bireylere kredi açmıyordu.

Bizse bu durumu sektör için bir engel olarak değil, bir fırsat olarak değerlendirmiştik: Dünyadaki gelişmeleri izleyerek, 1980'li yılların sonlarında geleneksel bankacılıktan uzaklaşıp çağdaşlaşmayı sağlayacak stratejilerin oluşturulması, Türkiye'deki bankacılık anlayışının değiştirilmesi, kamu yönetimini yönlendirerek yasaların birçok maddesinin yeniden yazılması ve topluma kaliteli hizmet sunulması misyonunu Yapı Kredi üstlenecekti.

Özetle bu dönem, Yapı Kredi'nin ülke ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yeni ürünler sunduğu, yeni piyasalar yarattığı, faaliyetlerini, sağlamış olduğu iç barışla ve oluşturduğu yeni insan kaynaklarıyla yürüttüğü bir dönem olacaktı.

Yapı Kredi'yle İlk Tanışma

14 Ağustos 1987 günü, Beyoğlu'nda, Yapı Kredi genel müdürlüğünde ilk tanışma ve bilgilenme toplantısı yapıldı; ayrılmakta olan Hüsnü Bey'in yanı sıra bankanın bütün genel müdür yardımcıları da toplantıya katıldı. Hüsnü Bey bankanın içinde bulunduğu durumu anlattı - görünüm çok parlak değildi ve bu beni kişisel olarak düşündürüyordu, çünkü çocukluğumdan beri, içeriğini hiç bilmememe rağmen Yapı Kredi'nin hayatımdaki yeri çok farklıydı. İlkokulu bitirirken aldığım ödül, Yapı Kredi'de açılmış bir banka hesabı ve bir kumbaraydı. Çocukluğumda Doğan Kardeş dergisi ve Doğan Kardeş çocuk yayınları (Binbir Gece Masalları, Dede Korkut Masalları, Gökten

Üç Elma Düştü, Hayvanlar Âlemi vs) kitapları hiç elimden düşmezdi. Bunlar içime o kadar işlemişti ki, daha sonra, Yapı Kredi öncesinden arkadaşım ve o zamanlar banka reklam ve halkla ilişkiler yöneticisi Münir Subarlas'la Doğan Kardeş'i bu nedenle canlandırmayı düşünecektik.

Büyük Müşteri Şikâyetleri

Yapı Kredi'ye genel müdür olarak atandıktan sonra çok yoğun bir çalışma dönemine girdim. Yeniden yapılanma konusunda hafta sonları dahil olmak üzere geceli gündüzlü çalışıyorduk. Bu süreçte Yapı Kredi'nin yanı sıra Mehmet Bey'le birlikte başlamış olduğumuz Bank Kreiss işi de devam ediyordu, bu nedenle çok sık Almanya'ya gidiyorduk. Adet olduğu üzere yeni göreve gelenlere nezaket ziyaretleri yapılır. Ancak bu dönemde, iş yoğunluğundan dolayı bu tür görüşmelere ayıracak zamanım da olamıyordu.

Ne var ki önceki dönemlerde işlerini genel müdürle halletmeye alışmış olan bazı büyük müşteriler benim onlarla görüşmüyor oluşumu çok yadırgıyor ve işi Mehmet Bey'e şikâyetle bulunmaya kadar götürüyorlardı. Mehmet Bey benim nasıl bir yoğunluk içinde çalıştığımı, nasıl bir dönüşüm gerçekleştirme peşinde olduğumu elbette biliyordu, ama yine de bana bu durumun nedenini sordu. Ona bir tercih karşısında bulunduğunu söyledim: "Ya kısa vadede müşterilerimiz biraz üzülecek, ama siz uzun vadede mutlu olacaksınız, ya da kısa vadede müşterilerimizi memnun edeceğiz, ama uzun vadede siz zararlı çıkacaksınız. Benim görevim bankanın, müşteri isteklerini bana ihtiyaç kalmadan, bir sistem içinde, kurumsal olarak çözebileceği bir düzen kurmak. Buna katılıyor musunuz?" Mehmet Bey bu konuyu bir daha açmadı.

Yapı Kredi'nin yere sağlam basmasını ve güçlenmesini sağlamak için eldeki her olanağı kullanmaya kararlıydık. İlk yapmak istediğim, içine girdiğim ortamı, geçmişini, altyapısını, insanlarını ve sistemini tanıymaktı.

Yapı Kredi'nin benzerlerinden neden farklı olduğunu göstermek için ilerideki bölümlerde fırsat oldukça "neydi-ne oldu-neden"leri anlatacağım. Temelde izlediğimiz strateji, Yapı Kredi'de var olan olumlu her şeyi ortaya çıkarmak veya korumak, olumsuzları ise yok etmektir. Bu nedenle bankanın geçmişi de bizim için çok önemliydi. İlk yaptığım işlerden biri, bankaya küsmüş olan Kâzım Bey'le bir araya gelmek oldu. Bunun için en uygun zaman olarak, bankanın kuruluş günü olan 9 Eylül'ü belirledim. O güne Taksim'deki Atatürk Anıtı'na çelenk koyarak başlamak Yapı Kredi geleneğinin bir parçasıydı.

Ardından Kâzım Bey'i ziyaret ettik.

"Önce İnanacaksın, Sonra İnanıracaksın"

Kâzım Bey'le Ayaspaşa'daki evinde görüştüğümüzde, o zamana kadar banka tarafından unutulmuş olmanın üzüntüsü yüzünden okunuyordu, ama kendisine vizyonumuzu, yapmak istediklerimizi, anlayışımızı aktarınca çok mutlu oldu, bize güvendi. Daha sonra da gerek evinde, gerekse bankada sık sık bir araya geldik. 18 yıl yardımcılığını yapan Rukiye Hanım (Dikdur), Kâzım Bey'in "Kurup büyüttüğüm, çocuğum gibi sevdiğim bankama bu genç adam beni hiç tanımadığı halde davet ediyor, gerektiğinde bilgi almak için geliyor" dediğini ve bundan büyük mutluluk duyduğunu aktarmıştı. "Genç yeteneklere bankamızın ihtiyacı var" diyen Kâzım Bey bankadaki tüm yenilikleri takip eder, özellikle kadronun gençleştirilmesi ve eğitim düzeyinin yükseltilmesi çalışmalarını çok desteklerdi. Bankaya büyük bir sevgiyle bağlıydı ve hem Türkiye'deki iş dünyası, hem de bankacılık konusunda büyük bir deneyimi vardı; yine de hiçbir konuda öğüt vermezdi. Ancak bir sözü her zaman kulağımıza küpe oldu: "Önce inanacaksın, sonra inanıracaksın." Yapı Kredi'de yapmayı düşündüğümüz devrim niteliğindeki işlerin gerçekleşebilmesinin temelinde hep bu ortak inancın ve dürüst iletişimin olduğunu düşünmüşümdür.

Bölge Tanıma Ziyaretleri ve Teftiş Kurulu

Bankanın kuruluş yıldönümünü fırsat bilerek bölgesel toplantılara başladım; Gaziantep'ten Samsun'a, Adana'dan Bursa ve İzmir'e her yeri dolaşıp arkadaşlarımı tanımaya, ilk aşamada alınması gereken önlemleri saptamaya çalıştım. Bu geziler sırasında en önemli tespitlerimden biri, teftiş kurulunun diğer "köklü kurumlar" da olduğu gibi, Yapı Kredi'de de çok önemli ve ayrıcalıklı bir konumda bulunduğuydu.

Bölge toplantılarından biri Adana'da yapılıyordu. Toplantı sonrası oradaki arkadaşlarla birlikte yemek yedik. İstanbul'a döndüğümde Adana'daki müfettişlerin onları yemeğe çağırmamışım diye bana kırıldığını duydum, oysa orada bulunduklarından haberim bile yoktu. Bir sonraki bölge toplantımız Trabzon'daydı. Bu sefer müfettişlerin de yemeğe davetli olduğunu özellikle belirttim, ancak katılmadılar. Nedenini İstanbul'a döndüğümde öğrendim: Daveti, Teftiş Kurulu Başkanı'na bilgi vererek yapmadığım için müfettişler yemeğe katılmamışlar. Böyle bir zihniyet ve çalışma anlayışıyla Bankada düşündüklerimi yapamayacağım sonucuna vardığım için yönetimdeki ilk değişiklik Yönetim Kurulu kararıyla Teftiş Kurulu'nda yapıldı.

Ancak bu bir çözüm olmadı. Kıbrıs'taki ilk yöneticiler toplantımızda bu sefer yeni Teftiş Kurulu başkanımız Recep Bey (Bayrak), kendi konuşmasında, Teftiş Kurulu'nun temel görevinin banka üst yönetimi için yönetici yetiştirmek olduğunu belirtti. Teftiş Kurulu esas olarak, işlemlerin kurallara ve kurum politikalarına uygun yapıp yapılmadığını denetlemekle yükümlüdür, yönetici yetiştirmekle değil. Şüphesiz bu kurullardan da yönetici yetişebilir, ama bu temel bir görev değildir. Teftiş kurullarının böyle bir görevi olduğunun düşünülmesi, sektörün yapısından kaynaklanıyordu.

1980 öncesinde Türkiye'de bankacılık işlemleri son derece kısıtlı bir çerçevede yapıldığından, bizim dönemlerimizde yükseköğrenim görmüş kişiler için bankacılık çok cazip bir saha değildi. Bu mesleğe yüksekokul mezunları genelde teftiş kurullarına katılarak girer, zahmetli bir süreç sonunda bazıları sabit görevlere geçerlerdi. Banka kural ve politikalarını denetledikleri için de genellikle tutucu bir yapıya sahip olurlar, müşteriyle ilişkileri kısıtlı olur, işin ticari tarafı da ikinci planda kalırdı. Bu arkadaşların arasında elbette çok parlak, esnek ve bankacılık uygulamalarını tüm yönleriyle çok iyi öğrendiği için çok farklı yapıda yetişenleri de olurdu, ama sayısal olarak azınlıktaydılar.

Ayrımcılığın Getirdiği İç Sorunlar

1980 sonrasında yabancı bankaların sisteme girmesiyle, yükseköğrenim görmüş ve yabancı dil bilen, piyasayla iç içe çalışabilecek ve yabancı bankaların insan kaynaklarıyla rekabet edebilecek, uzman ve uzman yardımcısı unvanlarıyla yeni bir "yönetici adayı" sınıfı ortaya çıktı. Bu gruplarla teftiş kurulları arasında, ikisinin de yöneticilik pozisyonlarına aday olmasından kaynaklanan birtakım iç sorunlar yaşandı. Banka içindeki kadrolar arasında eskiler-yeniler, memurlar-uzmanlar (uzman yardımcıları), teftiş kökenli olanlar-olmayanlar gibi, birbiriyle çelişen ve uyum içinde çalışmayı zorlaştıran bir genel yapı vardı. Bizim gibi dışarıdan gelenler ve yönetici adayları (management trainees - MT) dışlanırdı. Bunun da en güzel örneği "biz hancıyız, siz yolcu" söyleminde kendini gösterirdi. Ayrıca daha ziyade Kamu kökenli yöneticiler arasında görülen "üstat" yaklaşımı, banka teftiş kurullarında da anlayış olarak benimsenmişti. Biz, Yapı Kredi'de bu durumu, ileride daha ayrıntılı olarak değineceğim, sabit göreve geçiş koşul ve esaslarının da yer aldığı "kariyer planlaması" ile belirli bir düzene sokabildik.

Bankayı yeterince tanıdıktan sonra arkadaşlarla oturup durumu değerlendirdik ve beş yıllık bir plan yaptık. Arthur Andersen'daki yıllarım sırasında, orta ve uzun vadeli düşünmeyi kendime hedef

koymayı öğrendim; sonra o hedeften geriye doğru gelerek, atılması gereken adımları saptamak, benim planlama yaklaşımımın temelini oluştururdu.

İlk beş yıllık plan da böyleydi - bankanın iç yapısını dönüştürmeyi hedefliyordu, böylece sonraki beş yılda bankanın müşterilerine sunduğu hizmet ve olanaklar açısından yeni bir dönüşüm dönemi yaşayabilmesi için gerekli altyapı oluşturulmuş olacaktı.

Yapı Kredi'nin sektördeki konumunun yeni bankacılık hizmetleriyle yükselme sürecine girmesini istiyordum. Bunun için de önce mutfağın yenilenmesi, düzene sokulması şarttı. "Hesaplı, planlı büyüme"yi gerçekleştirecek, rasyonel şube ağını kuracak, insan kaynakları profilini değiştirecek, sendikal problemleri çözecek, yeni yapılanmayı bankanın her yanına taşıyacaktık. Bunu yaparken de personelin bu yenilenme projesini tüm zorluklarına rağmen sahiplenmesini, bankaya duyduğu aidiyeti tazelemesini sağlayacaktık.

O günkü koşullarda büyük bankalardaki "organizasyonel yapılanma" hizmet verilen piyasalara göre değil, fonksiyonlara göre idi. Üst yönetim mevduat ve bankacılık işlemleri, krediler, kambiyo ve dış işlemler, muhasebe ve idari birimler, personel özlük işleri ve eğitim gibi fonksiyonlara ayrılmış birimlerden oluşuyordu. İlk adımımız, Türkiye'de bir "ilk" olan, piyasalara dönük yapılanma içine girmek oldu. Bu planın temel hedefleri özet olarak şunlardı:

Mali ve ticari faaliyetlerde:

- dört temel faaliyet konusunda (toptan, perakende, bireysel, yatırım) piyasa payı ve verimlilik açısından özel sektör bankaları içinde birinci sıraya gelmek,
- gelir getirmeyen aktiflerin toplam aktifler içindeki payını en aza indirmek,
- özkaynak yeterliliğini uluslararası standartlara çekmek,
- faaliyet alanını orta ve küçük müşteri gruplarını da (kişi veya kurum) içerecek ve tüm yurda yayılacak şekilde yönlendirmek ve
- oluşan yoğun rekabet nedeniyle pazarlama ve müşteri ilişkilerinde etkinliği arttırmak.

İç organizasyon açısından:

- yurtiçi ve yurtdışı şube ve temsilcilik ağını verimlilik esaslarına göre düzenlemek,
- teknolojik yatırımlarda rekabet avantajı açısından öncülük

etmek,

- raporlama ve iç/dış iletişimde etkinliği sağlamak,
- uzmanlaşmayı sağlayacak yeni organizasyonlar kurmak ve bunun için yeni eğitim programı hazırlamak
- personel ve ücret yapısını piyasa koşullarına uyarlamak.

Bu çerçevede yönetim olarak öncelikle piyasalara odaklandık:

- Piyasaların talep ettiği hizmetleri sunacak şube reorganizasyonları yapıldı.
- Şubeler toptan ve perakende olmak üzere ikiye ayrıldı.
- Tüm şubeler kendi piyasaları içinde her türlü hizmeti verecek şekilde donatıldı.
- Sermaye piyasası hizmetleri için ayrı yatırım merkezleri oluşturuldu.
- Piyasalara dönük yeni ürün ve hizmetler geliştirildi.
- 1980 öncesi dönemden kalan ve Türkiye'nin o günkü koşullarında verimli çalışma yapısı zayıflayan şubeler yakın takibe alındı.

İlk Organizasyon: Toptan ve Perakende Bankacılık

Tüm banka şube ağı, plan gereği üç gruba ayrılmıştı:

- birinci grup, toptan nitelikli işlemlerin, büyük sermaye piyasası hizmetlerinin ve uluslararası ticari bankacılık hizmetlerinin verildiği "Toptan Şubeler",
- ikinci grup, orta ve küçük ölçekli işlemlerle bireysel nitelikli işlemlerin, yatırım ve sermaye piyasasını ilgilendiren işlemlerin yapıldığı "Perakende Şubeler",
- üçüncü grup ise sürekli verimlilik sağlaması şüpheli görünen ve "takibe alınan şubeler".

Daha önceki yapıdan bu yapıya geçmek o kadar kolay olmadı, çünkü o dönemde bankacılık sektöründe "toptan, perakende, ürün" ve benzeri sözcükler çok yabancıydı ve genel kabul görmemişti. Bazı toplantılarda arkadaşların "Biz sanayici ya da tüccar değiliz, bu tür sözcükler bankacılığa yakışmıyor" dedikleri bile olurdu. "Ürün ve hizmet satıyoruz" deyişleri çok yadırganır, "Biz bankacıyız, hizmet veriyoruz, bir şey satmıyoruz" şeklinde geri dönüşler yaşanırdı. "Satış" nosyonu henüz gelişmemişti, "penetrasyon" dendiğinde kimse bir şey anlamıyordu, oysa yeni bankacılık anlayışında "perakende" ciltikten alınan çok bilgi ve deneyim olacaktı.

Bu yeni organizasyona geçerken büyük plasman şubelerini öncelikli

"toptan şubeler" olarak belirledik ve bu şubelerdeki orta ve küçük ölçekli müşterileri civar şubelere yerleştirme yaklaşımını benimsedik. İlk hatamız burada oldu. Hiçbir müşteri, çalıştığı şubesinden ayrılmak istemiyordu. Müşteriler açısından bin dolarlık bir akreditifle bir milyon dolarlık bir akreditif arasında bir farklılık yoktu. Oysa banka açısından durum hiç de öyle değildi. Bu ayırmada başarılı olamayınca bu büyük plasman şubelerinin üst katlarında veya yakınlarında, zemin katta olmayan, "büyük müşterilere özel" yeni şubeler açma kararı aldık. Bunun sonucu olarak "kat bankaları" adını verdiğimiz, daha sonra kurumsal bankacılığın temelini oluşturan, böylece yabancı bankalar ve ihtisas bankalarıyla rekabet edebilecek "şubeler" ortaya çıkmış oldu. Bu şubeler için:

- banka genelinden ayrı bir fonlama düzeninin kurulması,
- uzmanlaşmaya ağırlık verilmesi,
- pazarlama ve operasyonun büyük mevduat bankaları içinde ilk kez ayrı fonksiyonlar olarak belirlenmesi,
- pazarlama, fiyatlandırma ve teknik beceri ağırlıklı özel eğitim programlarının düzenlenmesi ve personel yapısının nitelikler açısından değiştirilmesi,
- ağırlıklı olarak yönetici adaylarından oluşturulması,
- ayrı işe alma koşullarının belirlenmesi,
- idari raporlama ve müşteri hizmetlerinin etkinleştirilmesi için teknolojik yatırımlara (yazılım ve ekipman) ağırlık verilmesi,
- pazarlama ve müşteri izleme için özel kadro ve programların hazırlanması,
- yurtdışında ticari faaliyetlerde bulunan merkezlerle ticari ilişkilerin doğrudan takip edilmesi

gibi hedefler oluşturuldu.

10 Binlik Teşkilattan 8 Yönetici Bulabildik

İkinci grup şubeler için daha farklı bir organizasyon yapısı hazırlandı. Önce ülkeyi 15 bölgeye ayırdık; her bölge için birer bölge müdürü atanması gerekiyordu. Bu kişilerin sahip olması gereken özelliklerin listesini çıkardık - büyük şube deneyimi, bankacılığın farklı alanlarında çalışmışlık ve yöneticilik özelliğinin olması gibi maddeler vardı bu listede. Dışarıdan yönetici getirmeme ve bankanın kendi insan kaynağı potansiyelini kullanma ilkesine uyarak teşkilatı taradık; on bin kişi içinden ancak yedi-sekiz kişi önerildi. "Bu nasıl iş?" diye sorduğumda yardımcılardan Selçuk Altun "Burhan Bey, bize niye kızılıyorsun, Türkiye'de 60 milyon insan yaşıyor, ama 20 bakan bulunamıyor!" diye tepkisini espriyle dile getirdi. Sonunda maddeleri

biraz esneterek ihtiyacımız olan sayıyı tamamladık.

Banka teşkilatının büyük bölümünü "perakende" grubu oluştuyordu. İşletme kârlılığına o günkü koşullarda katkıları azdı, ancak mevduat toplama açısından çok önemli bir konumdaydılar. Zaten kendilerini de bankacı olarak değil, mevduatçı olarak görüyorlardı. Bazı arkadaşların şube yöneticiliğine atandıklarında, ticari kredi bilgileri olmadığı için bu pozisyonu kabul etmekte tereddüt geçirdikleri bile oluyordu. Bazılarıysa yeni verilen yetkileri kavramakta zorlanmışlar, bankacılık dışı birtakım istenmeyen uygulamalara girmişlerdi. Bu durum ortaya çıktıktan sonra, 80 kadar yöneticiyle yollarımız bir ay içinde ayrıldı.

Yeni bankacılık anlayışımızla, bu yapı ve koşullar altında ilk hedefimiz eğitim sistemini ihtiyaçlarımıza uyarlamak oldu. Daha sonra geniş bir şekilde ele alacağım gibi, bunu bankanın en önemli yatırımı olarak gördüğümüz için, eğitim harcamalarına bütçede bir rakam koymakla beraber, bir sınır getirmedik.

Perakende grubunun temel hedefi piyasalarda büyümeydi. Bunun için:

- yeni ürün geliştirmeye ağırlık verilmesi,
- yeni şubelerin sadece büyük ticari merkezlerde ve ticari potansiyeli yüksek yerlerde açılması, sayısal büyümeye gidilmemesi,
- yöresel pazarlamanın bir program içinde yürütülmesi,
- etkin hizmetle kaynak maliyeti asgari seviyede tutulurken piyasa payının sürekli büyütülmesi,
- plasmanlara ağırlık verilmesi,
- yöresel ihtisaslaşma ve piyasalara yaklaşım açısından yeni merkezi işlem birimlerinin kurulması,
- ileri teknolojinin tüm şube ağını içine alacak şekilde yaygınlaştırılması,
- insan kaynağı yönetiminin ayrı bir birim olarak faaliyete girmesi,
- personel yapısının sürekli denetim altında tutulması ve beş yıl sonrası kadrolarının plan içinde oluşturulması,
- eğitim programlarının yoğunlaştırılması ve potansiyele göre verilmesi,
- personel değerlendirme sisteminin değiştirilmesi, kapalı değerlendirmeden açık değerlendirmeye geçilmesi,
- şube yerleşim planlarının yeni hizmet anlayışına göre şekillendirilmesi

hedef olarak konuldu.

Üçüncü grup "Takibe Alınan Şubeler" içinse iki hedef vardı:

- şube verimliliğinin ve kârlılıkların yeni sistemle tespit edilip izlenmesi ve
- kârlılıkları yeterli olmayan verimsiz şubelerin diğer şubelerle birleştirilmesi, yer değiştirmesi, bunların olamadığı hallerde kapatılması.

Bu plandaki en büyük öncelik, bireysel bankacılığın gerektirdiği yapılanmayı ve ürün yelpazesini oluşturmaktı.

Bireysel Bankacılık

Bir ülkenin çağdaşlaşması, insanına verdiği değerle ölçülür.

Çok değil, yaklaşık 15 yıl öncesine kadar, Türk bankacılık sisteminin, kaynaklarının büyük bir bölümünü temin ettiği bireylere verdiği hizmetler yok denecek kadar azdı. Yapı Kredi, bankacılık sektöründe hedeflediği atılımı gerçekleştirebilmek için, kültürünün temelinde yer alan "önce insan" anlayışından hareketle, gelecek stratejisini, unutulmuş ya da önemsenmeyen Türk insanına "hizmet" üstüne inşa etti. Bugün Türk halkına hizmet için yarışan yerli-yabancı bütün bankalara bu yolu büyük bir heyecanla, büyük bir inançla, büyük riskler alarak ve büyük bir beceriyle açan, Yapı Kredi olmuştur.

Bankacılıktaki bu kısırlığın nedenlerinden bazıları, bankaların kendilerini ağırlıklı olarak kredi veren kurumlar olarak görmeleri ve diğer konuları önemsememelerinin yanı sıra o zamanki Bankalar Kanunu'nda yer alan "hesap vaziyeti" alma ve "kredi sınırı" tanımlamalarıydı. Mevzuattan gelen bu sınırlamalar bankacıların hayatlarını kolaylaştırıyor ve bunları değiştirmek hiç kimsenin akıma bile gelmiyordu.

İşin en tuhaf tarafı, Türkiye'de o döneme kadar bireyin bankalardan hizmet almamasını, Yapı Kredi dışında, diğer bankalar ve halkımız da çok yadırgamazdı. Yapı Kredi'de ise bireylere hizmet götürme anlayışı, kuruluşundan beri var olan farklı bir inançtan kaynaklanıyordu: "insana güven, insana hizmet."

Kamu yönetiminin yönlendirdiği bankacılık sistemi, bir açıdan, robotlaşmış, kamu bankalarının sektör üzerindeki egemenliği kanıksanmıştı. Biz Yapı Kredi'yi öne çıkarmak için diğer bankalardan farklı bir şeyler yapma gereğini kolaylıkla görüyorduk, ancak ne yapılması gerektiği konusunda çeşitli endişeler vardı. Bu endişelerin kaynağı yüksek yatırım maliyetleri, teşkilatın konuya sahip çıkıp çıkmayacağı ve ticari getirilerin yanı sıra mevzuatın da getirdiği bazı engellerdi.

Yurtdışında daha önceki deneyimlerimizden, bankacılık sisteminde kişilere dönük ürün ve hizmetlerin ne kadar çeşitli olduğunu, Türkiye'de ise bunun hiç düşünülmediğini bildiğimizden, kişiye hizmet alanının Yapı Kredi için çok önemli bir yeni piyasa olacağını görebiliyorduk. Yapı Kredi'nin çıkışının da, Osmanlı Bankası'nın o zamanlar çok bilinen tanımı olan "birbirinden farkı olmayan bankalar"

dan ayrılarak, o güne kadar birçoğu hiç denenmemiş bankacılık hizmetlerini gerçekleştirmesinden geçeceğini hissediyorduk.

Yenileşmeye Muhalefet

Bireysel bankacılığı bölüm olarak Ekim 1987'de kurduk, kasımdan itibaren kadrolar banka içinden ve dışından oluşturulmaya başlandı. Teşkilat dışından gelenlere her zaman ve her yerde olduğu gibi ilk başta ciddi tepkiler oluştu. Şubelere gittiklerinde onlara "tüp bebek", "altın çocuk" yakıştırmaları yapıldı, "Biz bunlara işi öğreteceğiz, sonra onlar bizim başımıza geçecek" anlayışıyla soğuk karşılandılar. Banka içinden bireysel bankacılık bölümüne geçmek isteyen genç arkadaşlarımız, "Bireysel bankacılık gelir geçer, sen gitme" sözleriyle caydırılmaya çalışılıyordu. ATM'lere karşı da önemli bir tepki vardı, "Bizim insanımız parasını cebinde taşır" deniyordu. Bireysel yöneticileriyse bu bölümün özel bir parkur olduğunu, bankacılıkta ilk olduğunu ve buraya katılanların da öncü olduklarını anlatarak, olumsuz söylemleri dengeleme çabası içindeydiler.

Bankanın büyümesi konusundaki stratejimiz öncelikle vadesiz mevduatın artmasına dayanıyordu; bu hesaplar banka için düşük faiz maliyetli ve çok elverişli bir kaynak oluşturuyordu. Vadesiz mevduatı çekebilmenin yolu da müşteriye memnun etmek, olabildiğince çok ihtiyacını karşılayabilmekten geçiyordu. Bizim öngörümüzde tasarruf sahipleri en çok hizmet çeşidini en hızlı, en sağlıklı ve en uygun fiyata sunacak bankayı seçecekti.

Bireysel Bankacılık Devrimi Başlıyor

Yapı Kredi'nin bireysel bankacılığı başlatması Türk bankacılık sektörü açısından bir devrim niteliğindedi. O döneme kadar son derece kısıtlı ürün ve hizmetlerle mevduat toplamakta zorlanan sektör, Yapı Kredi'nin sisteme sunduğu yeni ürün ve hizmetler sonucunda özellikle düşük maliyetli vadesiz mevduatın sistem içinde hızlı bir büyüme göstermesini sağlayacak ve vadesiz mevduatın toplam mevduata oranı zaman içinde yüzde 40'm üstüne çıkacaktı. Türk bankacılık sisteminin o dönemlerdeki en büyük sorunu, zaten yüksek olan sabit işletme ve personel giderleriyle birlikte, mevduat bankacılığının doğal sonucu olarak yüksek faizle de karşı karşıya bulunmasıydı. Bu nedenle, düşük faizli vadesiz mevduatla birlikte, banka hizmet ve komisyon gelirlerinin artması, Yapı Kredi'nin önderliğinde bireysel bankacılık faaliyetlerine giren tüm bankalar için önemli bir çıkış yolu oldu.

24 Saat Bankacılık (Tele 24) ve onun ayrılmaz parçası olan Telecard, Bireysel (Ferdi) Krediler ve Kredi Kartları, Otomatik (Düzenli)

Ödemeler ve Telefon Bankacılığı (Alo Banka 180 01 01) bireysel bankacılık hizmetlerinin en önemli halkalarını oluştuyordu.

Yapı Kredi için Tele 24 ve Telecard bu yeni mali yapıyı sağlayan en önemli araçlar oldu. Telecard zaman içinde o kadar popülerleşt ki, bir Yapı Kredi markası olmaktan çıkıp bir ürünün adı oldu; hangi bankanın kartı olursa olsun, "telekart" olarak anılıyordu. Telecard bankanın "lokomotif" ürünüydü. Bankayla ilişki kuran müşteriyle ilk bağlantı Telecard aracılığıyla olurdu. Reklamlarında kullanılan slogan "Telecard, bu kartı almak şart" şeklindeydi.

Bu dönemde piyasaya çıkarılan ürün ve hizmetlerin "tele" ile başlaması tamamen, bunları Yapı Kredi'nin Türkiye'de ilk defa gerçekleştirilen teknoloji sistemi olan "Tele-İşlem"e dayandırma kararımızdan kaynaklanıyordu. Yapılan yeniliklerin tamamı Yapı Kredi'nin kendi bilgi ve becerisiyle ve Recep Göknil'in liderliğinde kurulmuş olan Tele-İşlem teknoloji altyapısına dayanarak hayata geçirilmişti. 1980'li yılların başından itibaren literatüre giren ve büyük beğeni ve sempatiyle algılanan "Tele-İşlem" adından esinlenmiş ve o günler için çok popüler olan "tele" sözcüğünün Yapı Kredi ürün ve hizmetleriyle bütünleşmesini hedeflemiştik.

Yapı Kredi'nin başlattığı "24 saat elektronik hizmet bankacılığı" kavramı kitleleri peşinden sürükledi. Gerçekten de, özellikle ATM'ler ve Tele 24 çok yeniyken, hiç olmayacak bir yer ve zamanda banka hesabınıza ulaşabileceğiniz düşüncesi, insanların hayal gücüne çok hitap etti. Ancak bu alandaki hizmetleri başlatmak o kadar da kolay olmadı.

Bireysel Krediler

Bireysel (ferdi) krediler konusunda, mevzuat büyük bir engel olarak karşımıza çıkıyordu. Pamukbank dönemimde bize çok yardımcı olan Prof. Dr. Erdoğan Moroğlu'nu aradım ve ne yapmak istediğimizi kendisine anlattım. "Hocam, genel kanaate göre, bankalar kanununda yer alan hesap vaziyeti tanımı, mali tablo (bilanço ve kâr/zarar) olarak algılanıyor, dolayısıyla gerçek kişilere, kurum olmadıkları ve kendileriyle ilgili mali tablo hazırlamayacakları için, kredi verilemez deniyor. Halbuki Bankalar Kanunu bilanço, kâr/zarar demiyor, hesap vaziyeti diyor. Biz kişilere kredi açtığımızda yasalara aykırı hareket etmiş olur muyuz? Bu konudaki görüşünüz nedir?" diye sordum. Erdoğan Bey, bu konuya kendi kitabında da yer verdiğini ve kişilerden alınan "uygun bir beyanın" hesap vaziyeti olarak kabul edilebileceğini, bunun yasalar açısından yeterli olduğunu ve birçok hukukçunun aksine, herhangi bir sorun yaratmayacağını düşündüğünü

çok açık bir dille ifade etti. "Peki hocam" dedim, "Bankalar Kanunu'na aykırı hareketten bir sorun çıkar mı?" Erdoğan Bey "Merak etme" dedi esprili bir şekilde, "ben seni kurtarırım!" Bireysel kredi uygulamalarına bu şekilde, gerekli hukuki altyapının olmamasından doğabilecek tüm riskleri göze alarak girdik.

Ekonomik açıdan ise bu riskli durumu bir başka bilim adamı, değerli hocam Prof. Dr. Özer Ertuna şöyle tanımlıyordu:

Kalkınma süreci içinde tüketici finansmanı, yatırımların ve üretimin finansmanı kadar önemlidir. Bu kuramsal bir gerçektir. Mali piyasaların ekonomiye iyi hizmet edebilmeleri için mali piyasalarda oluşan paranın maliyetinin hem yatırımların kârlılıklarını, hem de tüketicilerin her zaman tercihlerini yansıtmaları gerekir.

Belirli bir faiz üzerinden üretim faaliyetleri için kredi bulunabiliyorsa, aynı koşullarla tüketim gereksinimlerini karşılamak için de kredi bulunabilmelidir. Refahın yaygınlaşması için bu zorunludur. Üretim de kendi başına bir amaç değil, refahın arttırılması için bir araçtır.

Bu açıdan bakıldığında hem üretim, hem de tüketim kredileri refahın arttırılmasında önemli araçlardır. Gelişmiş ülkelerin en önemli bir özelliği de bu gerçeği kabul edip mali piyasaların bu yönde gelişmesini teşvik etmiş olmalarıdır.

Yakın bir geçmişe kadar, Türkiye'de tüketici kredileri uzun bir zincirden geçerek halka ulaşmaktaydı. Şöyle ki, halk tasarruflarını ticari bankalara yatırmakta, ticari bankalar bu paraları üretici şirketlere kredi olarak vermekte, üretici şirketler ana bayilerini finanse etmekte, ana bayiler bayileri mali bakımdan desteklemekte ve nihayet bayiler de tüketicilere kredi açmaktaydı. Hane halkının parası, yine hane halkının tüketimini finanse etmek için uzun bir yol katetmekte ve pahalılaşarak hane halkına ulaşmaktaydı. Hane halkı, tasarruflarına karşılık bankalardan net yüzde 30-35 dolaylarında faiz elde etmekteyken, tüketici kredilerine yüzde 90-125 civarında faiz ödemekteydi.

İş Dünyasının Bireysel Kredilere Bakışı

Bireysel kredi uygulamasını başlattıktan sonra, Haziran 1988'de, Etap Marmara'da konuyla ilgili geniş katılımlı bir panel düzenledik. Profilo Holding Yönetim Kurulu Başkanı Jak Kamhi "tüketici kredilerinin kalkınmada çok önemli rol oynadığını" kaydetti. Kamhi buna neden olarak, rakamların büyüklüğünün yanında, bu kredilerin herkesi ilgilendirmesi açısından da önemli olmasını gösterdi. Avrupa

Topluluğu'na üye olan bütün ülkelerde tüketici kredisi veren kurumların Türkiye'de de artık faaliyet göstermesinin zorunlu hale geldiğini söyledi.

Vestel Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Tahsin Karan "Tüketici kredisi bir anlamda Türk iş hayatı ve Türk sanayii ile bütünleştirilecektir. Bu da ilk hedefe ulaşmayı beraberinde getirecektir. Yani önce bankaların iş hayatı ve sanayi ile bütünleşmesi gerçekleşecek, sonra da sanayi, banka tüketici kredisi ile daha sağlıklı satışa kavuşacaktır. Bu da bir anlamda, bankaların daha az riskli kredi vererek çalışmasını sağlayacaktır" dedi. Tüketici kredisinin kullanılmasının en önemli noktalarından birinin de iş hayatımızda borcunu ödeme disiplininin sağlamasının olduğunu ifade eden Tahsin Karan "Çünkü tüketici borcunu üçüncü şahsa değil bankaya ödeyecektir. Aslında bu uygulamayı ilk kez başlatan Yapı Kredi'ye düşen en önemli milli görev de bu olmalıdır. Aşırı senet protestolarının azalması yönünde, tüketici kredisi bir araç olarak kullanılabilir. Biz Türk milleti olarak aşırı taklitçiyiz. Yapı Kredi Bankası tüketici kredisini belirli ekonomik hedeflere yönlendirmezse bankacılık sektörüne büyük zararı dokunur. Bunun yanında hedeflerinin seçimini iyi yapacak olursa bankacılık sektöründe yeni bir çağ açacaktır" dedi.

Ben de Yapı Kredi adına o panelde yer aldım. Türkiye'de sektör olarak tüketici kredisinin gerçek anlamda tanınmadığını vurguladım, bugüne kadar sanayiciler ve işadamlarının senetli satışlarla bankacılık yaptığını, ihtiyacın boyutlarının çok büyük olduğunu ve diğer bankaların da mutlak surette bu alana gireceğine inandığımızı söyledim.

İlk Uygulamalar, Farklı Tepkiler

1988'de bireysel kredilerin devreye girmesinden sonra çeşitli kesimlerden çok değişik tepkiler aldık; kişiye verilen kredilerin ticari kredilere göre çok daha fazla risk oluşturduğu, tahsilatında çok önemli sorunların yaşanabileceği ve bankayı büyük mali zorluklarla karşı karşıya bırakabileceği söylendi. Bizse banka yönetimi olarak genel değerlendirmelerimizde, halkımızın büyük çoğunluğunun borcuna sadık olduğunu ve şirketlere verilen kredilerin tüketici kredilerinden daha büyük riskler taşıdığını, Türkiye'de sayısız örnekte görüldüğü gibi şirketlerin battığını, ama şirket sahiplerinin genelde batmadığını görüyorduk. Ayrıca yurtdışında, özellikle Almanya'da yaptığımız araştırmalarda da borcuna en sadık kişiler olarak Türklerin görüldüğünü ve bu nedenle yurtdışında yaşayan Türklerin kredi itibarlarının diğer ülke vatandaşlarına göre çok daha yüksek olduğunu

büyük bir memnuniyetle saptamıştık. Uygulamalarımızın da bunun dışında bir sonuç göstermeyeceğine inanıyorduk.

Tepkilerin bir kısmının bankacılık kesiminden gelmesi de bizim için sürpriz olmadı.

Bir bankacımız dedi ki: "Bu yeni bir kredi türü değildir. İstihlak kredisi adı altında çok eski bir uygulamadır. Uygulama açısından da çok geniş bir pazar değildir."

Bazı bankacılarımız da bireysel kredilere, bankaları operasyon açısından zorlayacağı inancıyla karşı çıktılar.

Bazı üniversite öğretim görevlilerimiz "Bankaların bu kredileri geri alamama durumuyla karşılaşabileceklerini ve bundan dolayı da büyük zarara girebileceklerini" söylediler, bir kısmıysa bunun enflasyonist bir uygulama olduğu yorumlarını yaptılar.

Ankara'dan, Hazine ve Merkez Bankası'ndan aradılar, "Bu uygulamayı yapamazsınız, kişiye kredi açamazsınız, yaptıklarınız mevzuata aykırı" dediler.

O anda moralimizin zayıflamasına yetecek her türlü yorumla karşı karşıya iken, bu konudaki inancımızın çok güçlü olması nedeniyle en ufak bir geri adım atmadan yürümeye devam ettik.

Piyasada kısa sürede oluşan olumlu tepki, eleştiri kaynaklarından uyarılar dışında herhangi bir eyleme geçilmemesi, çok fazla zaman geçmeden, büyük ve orta büyüklükteki bankalarda da bu konuya ilginin giderek artmasına yol açtı. Hem özel, hem kamu kesiminden birçok banka, yeterli altyapıları olmamasına rağmen yavaş yavaş bu alana girmeye başladı. Sonuçta bireysel krediler hızla yayıldı ve kısa bir süre içinde basında bu sefer şu tür başlıklar sık sık görülür oldu:

"Sanayici ve bankacı uzlaştı",

"Umut tüketici kredisinde",

"Tüketici kredisi uygulaması piyasaya canlılık getirdi",

"Bankalarda ferdi kredi heyecanı",

"Bankalar yıl sonu hedeflerine eylülde ulaştı",

"Pazarlama şirketlerinin ortak isteği: tüketici kredisi yaygınlaşmalı".

Türk Usulü Başlangıç!

Bireysel krediler konusuna girişimiz, bireysel bankacılık faaliyetimizin bir parçası olarak ve sonrasında giderek artan bir biçimde önem kazanacağına inandığımız "insan unsuru" nun ortaya çıktığı, kişiye hizmetin ön plana geçtiği bir dönem oldu.

Bu konularda bize büyük katkı sağlayan Amerikalı danışmanımız Bill Donges ileri teknoloji ve sistem bilgisine ve yurtdışındaki uygulamalarla ilgili büyük birikime sahipti. Ancak Türkiye'yi çok iyi tanımadığı ve uygulamalarla ilgili çeşitli endişeler taşıdığı için bireysel kredilere girişimiz gecikiyordu. Diğer bankalar bizim çalışmalarımızı haber alınca, onlar da çalışmalara başladı. Bunun üzerine, daha fazla zaman kaybetmemek amacıyla, bireysel kredi uygulaması için sistem altyapı desteğini beklemeden, "manuel" olarak, yani elle giriş yaparak başlatmamızı istedim. Bu nedenle Bill Donges'in sistemi kullanılmadan, BASIC'te program yazılarak gerekli sistem altyapısı hazırlandı.

Bill yaptıklarımıza inanmıyor, büyük risk aldığımızı ve bu şekilde piyasaya girişimiz başarılı olamazsa bir bütün olarak bireysel krediler kavramına zarar vereceğimizi söylüyordu. Bizse rekabet açısından zaman kaybetmememiz gerektiğine inanmıştık. Meral'le (Bekiroğlu) birlikte merkezden yönetilmesi gereken bu sistemi tekrar irdeledik ve belirli bir süre "manuel" olarak uygulayabileceğimizi gördük. Belki bir açıdan "manuel" sistemin yavaş işlemesi, konuya çok yabancı olan teşkilatımızın da sistemi

anlamasına ve alışmasına yardımcı olacaktı. Ve kararımızı verdik: Bill'in sistemini beklemeden bireysel bankacılığı başlatacaktık. Bunun üzerine Bill'i rahatlatmak için kendisine durumu açıkladım: "Bill, bugüne kadar hep senin yöntemi izledik ve işleri Amerikan usulü yapmaya özen gösterdik, ancak içinde bulunduğumuz koşullar bizi farklı bir yaklaşıma zorluyor. Şimdi de sen ilk kez Türk usulünü göreceksin" dedim.

Bill bundan hiç memnun olmadı ve çok büyük risk aldığımızı yineledi. O zaman kendisine daha açık ve net bir ifadede bulundum ve "Sen merak etme" dedim, "bizim Amerikan yöntemi senin kadar bilmemiz zaten mümkün değil. Ama sana şu taahhütte bulunuyoruz: Kâğıt üzerinde çalışan her sistemi gerçek hayatta da çalıştırabiliriz. Teorik modelde mutabık kaldığımız hususların tamamını 'manuel' sistemde kontrol ettik, hepsini gerçekleştirebiliyoruz, için rahat olsun. Sistem biraz yavaş işleyecek, ama işleyecek."

Uygulamayı başlatmadan önce, teşkilatın da görüş ve önerilerini alabilmek için arkadaşlarla birlikte karadan, havadan bütün şubeleri

dolaşıp bireysel kredi uygulamalarını tek tek anlatıyorduk. Haklı itirazlarla ilgili değişiklikler de yapılıyordu, ancak genelde şubelerin bu işten hiç hoşlanmadığı açıktı. Daha önce "şube yetkisi" limitleri dahilinde kendi kullandırabildikleri krediler için artık "merkez"e-genel müdürlüğe danışmak zorunda kalmayı yetkilerinin kısılması olarak algılıyorlar, müşterileri karşısında zor duruma düştüklerine inanıyorlardı. Bu dönemeçteki politikamız, tıpkı daha sonra olduğu gibi, bir kredi başvurusunun neden reddedildiğini şube yönetimlerine açıklamak, müşteri karşısında şubeyi küçük düşürmemek ve bilgi birikimi sağlayarak onları eğitmekti. Bazı bankalar, konuyla ilgili diğer birçok kesimde olduğu gibi, bireysel kredi uygulamalarına olumsuz yaklaştılar ve hatta işi küçümsemeye kadar vardırıdılar, ancak kısa bir süre sonra durum tamamen tersine döndü ve bu sefer hem kendilerinin, hem de yakınlarının ihtiyaçları için bizim kredilerimize başvurur oldular.

Altı Ayda 10 Bin Kişiyi Kredilendirdik

Tasarladığımız başvuru formları, literatüre "annenizin kızlık soyadı" gibi deyimler kazandırdı (bu soruya bazı yörelerimizden "Sana ne?" diye yanıt geldiği bile oluyordu); bizim Türkçeye kazandırdığımız terimler daha sonra merkezi otoriteler tarafından resmileştirildi ve bu formların "hesap vaziyeti" yerine geçtiği açıklandı.

Bireysel kredilerde her başvuru bankada kayda almıyordu, reddedilenler de buna dahildi, çünkü bu şekilde sıfırdan bir "bilgi bankası" oluşturulmaya başlanmıştı. Bill Donges bu konuda çok ısrarlı davranmıştı.

İlk başvurular Temmuz 1988'de geldi ve ilk altı ayda 10 bin kişiye kredi kullandırıldı. Başvuruların çoğunun beyaz eşya alımı için gelmesi dikkatimizi çekti; bunun bazı istisnaları vardı, bir doçent kitap bastıracağı için paraya ihtiyacı olduğunu söylemişti, bir ressam da sergi açmak için kredi istemişti, ama irdelleyince öğrendik ki şubeler bu konuda bireyleri ne yazık ki yanlış yönlendiriyor, sadece "garanti" gördükleri nedenlerle kredi başvurusu yapılmasını sağlıyorlardı. Bu da bilgi bankasındaki bilginin gerçeği yansıtmaması açısından bir sorundu elbette.

Kendi geliştirdiğimiz "score card"Ta (sayısal değerlendirme sistemi) başvuru değerlendirmesi yapılıyordu, ancak notlandırmada şube-merkez çekişmesi yaşanıyor ve bunun sonucunda kredi değerlendirmelerinde ret oranları çok yüksekte kalıyordu. Bireysel riski henüz tanımadığımız için fazla sakınıyor ve bazı haklı başvuruların gereksiz yere reddedilmesine neden oluyorduk. Başvuru

değerlendirmelerine biraz daha olumlu bakmalarını istediğimde yönetici arkadaşlarımın tepkileri yine "Yapamayız, parayı batırırız" şeklinde oldu, direndiler. Ancak biz arkadaşları bu konuda duygusallıktan uzaklaşmaya, tespit edilen kriterleri rasyonel bir şekilde kullanmaya cesaretlendiriyor ve izleme sonuçlarını çok yakından takip ediyorduk. Gerçekten zamanla da görüldü ki takılan tüm kredilerin verilen kredilere oranı yüzde 1'le sınırlı kaldı.

Kısa bir süre içinde bireysel krediler işyerleri için de cazip olmaya başladı. Kurumsal ticari bazda tüketici kredilerinin ilki Mayıs 1989'da VestelTe, İkincisi de Oyak-Renault'yla protokol imzalanarak gerçekleştirildi. Vestel ve Oyak-Renault'nun devreye girmesinden sonra satış elemanlarımız, uygulamaya konan pazarlama stratejisiyle doğrudan firmalara gitmeye başladı.

Sonuçta bireysel krediler Türkiye'de hem kişiler, hem de kurumlar açısından çok kısa bir sürede benimsendi ve bireysel bankacılığın hemen hemen her ürün ve hizmeti, bankacılık faaliyetlerinin toplumun en uç noktalarına kadar ulaşmasını sağladı.

Hiç unutmuyorum, ilk yıllarda banka genelinde yapılan bir toplantıda, belirli bir vadede bireysel bankacılığın Türk bankacılık sisteminin toplam faaliyetlerinin rakamsal olarak yüzde 40'ma ulaşacağını öngördüğümüzü söylediğim zaman teşkilatımız buna inanmakta zorluk çekmiş ve birçok arkadaşımız hafif bir tebessümle tepkilerini dile getirmişti. Bugün artık bireysel bankacılık sadece Türk bankalarının ana faaliyet ve rekabet alanı olmakla kalmayıp yabancı kurumların da yatırım için geldiklerinde aradıkları en önemli özellik olma noktasına ulaşmış bulunuyor.

Şubelerdeki İlk Değişim

Bireysel kredilerin hazırlık döneminde birçok konu birbirine paralel ilerliyordu - ATM'ler, 24 Saat Bankacılık uygulamaları, kredi kartları vs. Diğer taraftan da şubelerde imaj değiştirme çalışmaları yürütülüyordu. Ayrıntılara o kadar dikkat ediyorduk ki, şube alınlıklarındaki "YAPI KREDİ" yazısındaki "P" harfinin kıvrımına kadar her şey tartışılıyordu. Dünya çapında bir Türk markası yaratmak istiyorduk, şubelerin görünümü de bu nedenle çok önemli olduğundan, yeni bankacılık yaklaşımıyla birlikte şube cepheleri değişecekti. Bu çalışmalar sırasında Münir Subarlas kurum renklerimizin mavi, kırmızı, beyaz olduğunu söyledi, yeni cephelerde de bu renkleri kullandık. Bir gün eski genel müdürlerimizden rahmetli Muzaffer Ersoy'la konuşurken yeni cepheleri nasıl bulduğunu sordum, "Çok güzel olmuş" dedi, "ama bankanın renklerini neden değiştirdiniz?

Bizim bankanın kurumsal renkleri kahverengi-bejdir." Böylelikle "kurumsal bilgi" yönetimine ne kadar ihtiyacımız olduğunu da anlamış oldum.

ATM'li Döneme Giriş

Batılı toplumlarda önce kâğıt paralı, sonra çekli, sonra plastik kartlı dönem, ardından da elektronik para dönemi yaşanmıştı. Türkiye bu dönemece geç girdiği için önünde çok daha güzel bir fırsat vardı; kâğıtlı ve çekli yaşam aşamasını çok kısa sürede atlatarak ya da Batılının yaşadığı boyutlarda yaşamadan atlayarak, kart ve elektronik para dönemine giriyordu. Bu da bankaları çok önemli bir harcamadan kurtarıyordu, çünkü çek kâğıdının işlenmesi bankalar açısından çok yüklü yatırımlar gerektiriyordu. Dolayısıyla nihai kullanıcı açısından işlem masrafları düşecekti.

ATM'lerin bankalara pazarlanması konusu ATM üreticileri arasında büyük bir rekabete neden oluyor ve sürekli piyasayı kızıştırıyorlardı. O dönemde de bir şeyi "ilk" yapmak büyük önem taşıyordu. Bu nedenle ATM üreticileri, yaygın bir hizmet yerine, bankalara "demo" amaçlı ATM'ler koymayı teklif ediyor ve bu şekilde bankaları müşteri olarak bağlayacaklarını düşünüyorlardı. Aynı teklif bize de defalarca yapılmasına rağmen biz ilkemizi belirlemiştik: Sadece göstermelik tanıtımlarda bulunmayacak, arkasında duramayacağımız hiçbir eylemin veya talebin parçası olmayacaktık. Bizim için önemli olan, hizmetin kısa sürede yurt geneline yayılmasıydı.

Teşkilata tanıtım amacıyla, elimizdeki ATM'lerden birini, Nisan 1988'de Kıbrıs'a, benim dönemimdeki ilk yıllık yöneticiler toplantısına götürdük. Bu büyük teşkilat toplantısı için otobüslerle Taşucu'na gidip gemilerle adaya geçtik ve Salamis Bay'da iki grup halinde 12 gün kalarak bireysel bankacılığın tanıtımını gerçekleştirdik. Lobiye yerleştirilen ATM'nin teşkilat tarafından denenip benimsenmesini kolaylaştırmak için demo paralarla uygulama yapıldı; şube müdürlerinin hesaplarına, ATM'den çekmeleri için 10 bin lira yatırıldı. Müdürler önce "Bu ne yapar?" merakıyla fazla yaklaşımadan inceledi, ama etrafta dönen "insansız şube" sözünün yarattığı olumsuz çağrışımlar nedeniyle olsa gerek, ilk gün kimse ATM'yi kullanmak istemedi. (Daha sonra, ATMTerin yaygınlaşması sürecinde sendikanın da bu motifi kullandığı söylendi; insanların işsiz kalacağı, çalışanların robotlaşacağı iddia edilmiş.) Şube müdürleri de mevduatın merkeze aktarılmasından endişe duyuyordu. Neyse ki zaman bu korkuların yersiz olduğunu kanıtladı. Parasını cebinde taşımayı yeğleyeceği söylenen insanımız da bu yeniliği çok çabuk benimsedi. Zaten öncesinde yaptırdığımız araştırmalar ve incelediğimiz literatür de bu

yönde sonuçlar vermişti.

Daha önce mayısta, Bilişim Fuarı'nda gösterilen ilk ATM'lerin açılışı 8 Haziran 1988'de Beyoğlu ve Levent'te yapıldı. Şubenin vadeli/vadesiz mevduat sahipleri taranmış ve Telecard'ları yollanmıştı, şifreleri şubedeydi. Geldiklerinde, görevli arkadaşlarımız kartın nasıl kullanılacağını eğitici bir şekilde gösteriyordu.

Bütün gücümüzle ve lobi konseptiyle girdiğimiz bu alanda çok hızlı bir yayılma yaşadık. Türk bankacılığında 24 saat kesintisiz hizmet çağı başlamıştı. Haftada 4-5 ATM'yi bizzat heykel açar gibi açıyorduk, bu törenlere valilerin bile katıldığı oluyordu.

ATM Hikâyeleri

Bu dönemde çeşitli ATM hikâyeleri de ortaya çıktı. Karaköy iskelesindeki ATM önce salın üstündeydi, vapur iskeleye çarptığında para vermeye başladığı söyleniyordu. Afyon İkbal'deki ATM yazın sıcaktan, kışın soğuktan çalışmıyordu. Bunun üzerine kabinlere klima konmaya başlandı. Yalova şubesinde ATM tanıtılırken bir müşteri kartı soktuğunda ekranda adı belirince çok sevindi, "Beni tanıdı!" diyerek bizi içtenlikle kutladı. Diğer taraftan, bir süre sonra özellikle büyük şehirlerin bazı noktalarında ATM lobileri evsizlerin yuvası olmaya başladı. Bunun üzerine banka yeni güvenlik ve denetim önlemleri geliştirmek zorunda kaldı.

ATM'lerle ilgili benim de unutamadığım özel bir anım var. 1988 yazında eşim Selmin'in eniştesi, Ege Üniversitesi profesörlerinden Numan Beyi (Zengin) kaybettik. Vefat haberi cumartesi akşamüstü bize ulaştırıldı ve ani olarak İzmir'e gitmemiz gerekti. Nasıl bir durumla karşılaşacağımızı bilemediğimiz için, yanımızda yeterli miktarda nakit götürmek durumundaydık. Ben endişe etmedim, pazar sabahı Yeşilköy havaalanına giderken Etiler şubemize gidip ATM'den nakit alabilirdim. Sabah şubeye gittiğimizde, bir önceki akşam yaşanan güçlü lodos fırtınası nedeniyle hatların çalışmaz durumda olduğunu öğrendik. "Sorun yok" dedim, "İzmir'den çekeriz." İzmir'de henüz iki şubemizde ATM vardı: Merkez (Kordon) ve Karşıyaka. Önce Kordon şubemize gittim ve elektriklerin kesik olduğunu öğrendim. Artık tek bir ümidim kalmıştı: Karşıyaka. Bu şubeye gittiğimde ATM'in çalıştığını büyük bir mutluluk ve rahatlamayla gördüm ve paramı çektim. Bu gerçekten büyük bir hizmetti.

ATM'ler ve takip eden bireysel ve kurumsal yeni ürün ve hizmetlerle bankacılık, Yapı Kredi deyimiyle, önce "aktif bankacılık", sonra "süper aktif bankacılık" çağına girdi. Uygulamaların yasal altyapıyı

beklemeden devreye girmesi bütün piyasaları şaşırtıyor ve rekabetin ağır hareket etmesi Yapı Kredi'yi bu yarışta yalnız bırakıyordu. Kamuoyunun çok kısa bir süre içinde benimseyip sarıldığı yeni ürün ve hizmetler banka içinde bile tepki görmesine rağmen yayılmaya devam ediyor ve Yapı Kredi'yi çok farklı bir konuma getiriyordu. Öyle ki, 1988 yılında, teknolojiye dayalı yeni ürün ve hizmetlerin devreye girmesinden önce var olan klasik/geleneksel bankacılık hizmetleri üç-beş yıl sonra önem ve ağırlığını tamamen kaybedecek, sektördeki hizmet ve ürünlerin çeşitlenmesiyle birlikte toplam hizmet yelpazesinin yüzde 13'ü düzeyine kadar gerileyecek ve bankacılık, hizmet ve ürün çeşitliliği açısından çok farklı bir yapıya kavuşacaktı.

Yeni reklam stratejimizi de bunun üzerine kurmuştuk. Bireylere dönük bankacılıkla ilgili o kadar çok yenilik ve çeşit getiriyorduk ki, bir anlamda insanların yaşam biçimi ve standartları değişiyordu. Bu nedenle reklam ajansımızın sahibi ve yöneticisi Nazar Büyüm reklam stratejisinin başlığını "Yeni Bir Hayat" olarak belirledi ve daha sonra da tanıtımları "Yapı Kredi İmkânlar Dünyası" başlığı altında topladı.

Kredi Kartları

ATM'ler ve bireysel kredilerden sonra Ekim 1988'de devreye "kredi kartları" girdi.

Kartlı ödemeler Türkiye'de çok farklı evrelerden geçmiş, gelişmiş ülkelerde en yaygın ödeme aracı olmasına rağmen bizde yine mevzuatın farklı yorumlanması sonucu bir türlü kabuğunu kıramamış bir ürün durumundaydı.

Benim kişisel yaşamımda da kredi kartının acı-tatlı birçok anısı vardır. İngiltere'de sahip olduğum ilk kredi kartını ilk kez kullanırken yaşadığım heyecanı unutamam. İmza attığım slipten başka hiçbir belgeye dayanmadan ödemenin yapılmış kabul edilmesi beni çok etkilemişti. O dönemde çek kullanımında bile çekle birlikte mutlaka çek kartınızı veya banka kartınızı ibraz etmek mecburiyetindeydiniz. Kimlik bile sordukları olurdu. Kredi kartıysa en kolay ödeme biçimi olarak Avrupa'da büyük bir hızla yayılmaktaydı.

Acı tecrübeye gelince... 1977 yılında Arthur Andersen'da (AA) çalışırken, bir müdürler toplantısı için Chicago'ya gitmem gerekmişti. Uzun bir yolculuğun ardından havaalanına inip pasaport kontrolünden geçtikten sonra taksiye atlayıp rezervasyonumun yapıldığı otele gittim - bir gökdelenin 30. katından itibaren yerleşmiş Holiday Inn oteliydi burası. Yorgun argın resepsiyona geldim, rezervasyonum olduğunu söyledim, giriş formunu doldurdum; kredi

kartı istediler. Kartım yoktu (o zaman ülkemizde böyle bir uygulama olmadığı gibi, kambiyo mevzuatı açısından da yasaktı), ama AA'da yönetici pozisyonundaydım, rezervasyonum da merkezi Chicago'da ve otelden bir-iki sokak ötede olan AA tarafından yapılmıştı. Yine de kredi kartsız giriş yapamayacağımı söylediler. O dönemde yurtdışına çıkışlar kısıtlanmıştı, vatandaş olarak iki yılda bir çıkabiliyor ve 200 dolardan fazla döviz alamıyordunuz. Aynı zamanda bu tür seyahatleri çok zor alınan özel izinle yapabiliyordunuz ve ancak DÇM (dövizle çevrilebilir mevduat) hesaplarınızdan çektiğinizi ispatla yükümlü olduğunuz dövizlerinizi yurtdışına çıkarabiliyordunuz. Chicago'ya zaten iki günlüğüne gitmiştim. Yanımdaki nakit parayı depozito olarak vermeyi teklif ettim, kabul etmediler. AA ile konuşmaları gerektiğini söyledim, AA'nın politikasıysa bu tür giderlerin geldiğiniz ofis (İstanbul) tarafından karşılanmasıydı. Sonunda AA durumun zorluğunu görüp oda parasını karşılayabileceğini belirtti. Bu arada da iki yetkili beni resepsiyonun arkasındaki bir odaya çekip, bütün bu görüşmeler yapılırken bir saate yakın kibarca sorguladı. Sonunda hem yapmış olduğum uçak yolculuğundan, hem de nedenini tam anlayamadığım bu araştırma, soruşturma ve görüşmelerden bitkin bir şekilde, bir miktar avans ödeme de yaparak odama çıkabildim. O gün, dünyada bu kadar yaygın olarak kullanılan bir sistemin Türkiye'de var olmamasını hiç anlayamamıştım. Bu, içimde çok büyük bir yer etti.

Pamukbank'ta genel müdür yardımcısı iken bir türlü hayata geçiremediğim bu proje üstünde, şimdi Yapı Kredi'de yoğun bir şekilde çalışıyorduk. Türkiye'de ilk defa kredi kartı uygulamasını başlatacak olmanın büyük heyecanı içindeydik. Ancak piyasada gerçek anlamda bir kredi kartı olmasa da, kredi kartı gibi pazarlanmış birtakım kartlar (daha önceki yıllarda Türkiye'ye girmiş olan Diner's Club, Anadolu Kredi Kartı, American Express) vardı. Bizim kartımızın bu kartlarla karıştırılmasından ve onlarla bizim hizmetlerimiz arasındaki büyük farkın anlaşılmasından endişe ediyorduk. Arkadaşlarla uzun bir süre tartıştık, sonunda da en belirgin özelliği en yalın şekilde anlatan, ama başka bir yerde örneği görülmeyecek bir tanımda karar kıldık: "Kredili Kredi Kartı." Başta çok saçma gelen bu tanım, Nazar Büyüm tarafından reklamlarda da çok etkili bir şekilde işlenince (kart makasla kesilerek iki parçaya ayrılıyor ve "kredi"yle "kart"ın ayrı unsurlar olduğu vurgulanıyordu) piyasada kısa bir sürede tuttu, Yapı Kredi'nin kredi kartının "kredili" olma özelliği büyük talep gördü ve zaten sayıca çok az olan diğer kartlardan önemli bir kayma başlattı. Daha sonra uluslararası ödeme sistemlerine entegre olunca kartımıza daha yakışan bir isim bulduk: "VWorldcard". Bu kartla Türkiye'deki hesabınız dünyanın hangi ülkesinde olursanız olun elinizin altındaydı.

Kredi kartı konusunda da gerekli yasal ve teknik altyapıyı

oluşturmadan başlamak zorunda kalmıştık. Ülke yönetimi ve bürokrasi olarak yeniliklere çok açık olduğumuzu söylemek güç; değişimler daha ziyade çeşitli iç ve dış baskılar ve zorunluluklar sonucu gerçekleşebiliyor. Biz toplumun yeniliğe ve daha ileri gitmeye açık olduğuna inanıyorduk, bu nedenle de büyük bir riski göze aldık. Nitekim birçok rakip kuruluş bu uygulamaların nasıl sonuçlanacağını görmeden bir girişimde bulunmadı, yaptıklarımızı uzaktan izlemekle yetindi ve bu da bizim için çok büyük bir rekabet avantajının doğmasını sağladı, çok zaman kazandık. Bizim için en büyük cesaret ve güç kaynağı, getirdiğimiz yeniliklere kitlelerin çok kısa sürede sahip çıkması ve destek vermesi oldu; bu da artık geriye dönüşün mümkün olamayacağını gösterdi. Yasal düzenlemelerin ve altyapıdaki boşlukların doldurulması zorunlu olarak daha ileriye kaldı.

Bu uygulamaların o dönemde bürokrasi tarafından çok fazla ses çıkarılmadan izlenmesinde rahmetli cumhurbaşkanımız Turgut Özal'ın da büyük katkısı olduğu inancındayım. Turgut Bey bizim uygulamalarımızı çok yakından takip eder, birkaç haftada bir beni arar, gelişmeleri sorar, halkın tepkisini merak eder, ne kadar yaygınlaştığımızı öğrenmek ister ve çeşitli toplantılarda karşılaştığımızda da beni yanma çağırıp kısa raporlar alırdı.

Bu sayede Türkiye özellikle ödeme sistemleri açısından çekli dönemi tam yaşamadan plastik para dönemine geçmiş oldu. Pamukbank'ta genel müdür yardımcısıyken o zaman için çok yeni ürünler olan "çekkart" ve "tasarruf planı" uygulamalarında ne kadar zorlandığımızı, yayılma konusunda hedeflerimize ulaşmada ne kadar zorluk çektiğimizi bilen bir kişi olarak, çekli ödeme döneminden kartlı ödeme dönemine bu kadar çabuk geçmiş olmanın Türkiye açısından çok büyük bir şans olduğuna inanıyordum.

1990 yılına ait şu gazete başlıkları iki yıl içinde geline mesafeyi ve kredi kartlarının nasıl bir hızla yaşamlarımıza girdiğini açıkça gösteriyor:

"Paranın evriminde son durak kredi kartları",
"Kredi kartı kapış kapış",
"Cüzdanım boş, ama zenginim",
"Kredi kartıyla daha kolay bir yaşam",
"Her yerde kart var",
"Kartlı yaşamda patlama",
"Her cebe plastik para",
"Kredi kartı mafyası türedi".

General Electric - Stratejik İşbirliği Görüşmeleri

Yapı Kredi Temmuz 1991'de 200 bininci, Haziran 1992'de 300 bininci, Haziran 1995'te de 500 bininci kredi kartını verme başarısına erişti. Bu rakamlar Yapı Kredi "Worldcard"m artan bir hızla en çok tercih edilen kredi kartı olduğunun da en iyi göstergesiydi, ayrıca Bankalararası Kart Merkezi'ne (BKM) üye 25 bankanın vermiş olduğu toplam kart sayısının yaklaşık yarısını temsil ediyordu. Bu avantajı sürdürebilmesinin en önemli unsurları da o gün için rakiplerde eksik olan sağlam altyapı, eğitilmiş insan kaynağı ve "müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmet sunabilme" prensibiydi. Visa International Network içinde yapılan değerlendirmelerde, yalnızca Türkiye'de değil, dünyadaki diğer kuruluşlarla da karşılaştırıldığımızda birçoğundan daha iyi bir konumda olduğumuz ortaya çıkıyordu.

Yapı Kredi'nin bu alanda göstermiş olduğu gelişim yabancı kurumların da dikkatini çekmiş, bu nedenle banka ile işbirliği konusunda bizi ziyarete başlamışlardı. Bunlar arasında en ilginç olanı da General Electric'ti (GE). 2005'te Garanti Bankası'na iştirak eden GE 1993 yılında Yapı Kredi'yle stratejik ortaklık konusunu görüşmüş, ancak 1994 krizinin yarattığı olumsuz ortam nedeniyle uzun yıllar Türkiye'ye yatırım yapma konusunun uzağında kalmıştı. Biz banka yönetimi olarak bu tür stratejik işbirliklerini öngördüğümüz ve bunlara açık olduğumuz için, kredi kartı operasyonunu 1997'de ayrı bir şirket haline getirerek, yabancı yatırımcılara daha kolay bir altyapıyı da hazırlamıştık.

Taksitcard

1990'lı yılların ortalarında kredi kartları çok popüler bir ürün haline gelince tüm bankalar bu işe girdiler, ancak piyasa belirli bir doyum noktasına erişmiş olduğu için pay almak hem çok zor, hem de maliyetli oluyordu. Bu nedenle daha önceki dönemlerde -mevduat bankacılığı dönemi de dahil- olduğu gibi, fiyatlarda indirim yaparak yeni müşteri elde etme yolu seçildi. Kredi kartlarında da bu olay, yapılan ödemelere birden fazla slip çekilerek farklı farklı tarihlerde ödeme imkânı sağlanarak, yani sistem dışı, prosedür dışı bir yaklaşımla çözümlenmeye çalışılıyordu. Giderek artan bu uygulamalar, kontrolü zorlaştırdığı gibi, çeşitli riskleri de beraberinde getiriyordu. Piyasada giderek büyüyen bu talebi karşılamak için dünyada o güne kadar hiç görülmemiş bir uygulamayla Taksitcard'ı 1998 yılında devreye soktuk.

Kredili Mevduat Hesabı

Bütün bu yeni ürünler arasında bizi en çok uğraştıran, Kredili Mevduat Hesabı oldu. Bir kere yasal altyapı açısından tıpkı bireysel

kredilerdeki "hesap vaziyeti olmadan kredi açılmaz" gibi benimsenmiş ve bir anlamda tabu olarak kabul edilmiş "mevduat hesabı ruj (kırmızı) bakiye vermez" anlayışı vardı. Bütün gelişmiş ülkelerde son derece yaygın olarak kullanılan "overdraft" (hesap bakiyesinden daha fazla para kullanabilme, yani eksi bakiyeye geçebilme) uygulamasına Ankara hiç sıcak bakmıyordu. Diğer birçok konuda olduğu gibi bu konuyu da sorgulamaya başladık - neden tüm gelişmiş ülkelerde vardı da bizde yoktu?

Yaptığımız değerlendirmelerde gördük ki Türk bankacılığının en büyük hastalığı olan "halktan mevduatı topla ve belirli kurumsal müşterilere sat" anlayışı, mevduat hesaplarına getirilen bu tür kısıtlamalarda da ortaya çıkıyor, bireylerin kredi kullanımı sürekli kontrol altında tutulmak isteniyordu. Sistemde bireylerin bu eksikliği aşması için taksit-senet sistemi geliştirilmişti ve doğrudan doğruya bireylere kredi vermek yerine, bu senetler kullanılarak firmalar kredilendirilmekteydi.

Hukukçu arkadaşlarımızla yaptığımız değerlendirmelerde bu konuyu da aşabileceğimizi gördük, ne var ki 1988'de gündemimize gelen bu ürün -konunun hukuki, teknik, ticari ve idari boyutları nedeniyle- ancak 1992'de hayata geçebildi. Kendi aramızdaki değerlendirmelerimizde, uygulama ve konumlama açısından yaşadığımız sıkıntılar ve görüş ayrılıkları da gecikmenin önemli nedenlerinden biri oldu. Hatta 1991 sonunda piyasaya girmesi planlanan bu ürün, konumlamadaki bir algılama farkı nedeniyle 1992 baharına bırakıldı.

Hiç unutmuyorum, kredili mevduat hesabı açmak için müşterilerden imzalanmasını beklediğimiz form örneğini arkadaşlarım getirdiğinde şaşırıp kalmıştım. Neredeyse bir ilkokul öğrencisi boyunda, önlü arkalı yazılardan oluşan, akordeon körüğüne benzer bir belgeydi bu. Arkadaşlara sordum: "Siz müşteri olsanız bunu imzalar mısınız?" Bu olay daha sonra çok önemli bir prensibin temelini oluşturdu: Bizden yapılmasını istemeyeceğimiz hiçbir şeyi müşterilerimizden de, çalışanlarımızdan da istemeyecektik. Ayrıca 1988'den başlayarak, bize duyulan güveni asla müşterilerimizin aleyhine kullanmama ilkemiz de tartışılmaz bir şekilde kabul edilmiş oldu.

Bireysel bankacılık uygulamalarımızın başından itibaren her aşamasında ya mevzuatla, ya da o günkü hukuk sistemiyle hep karşı karşıya geldik. Bu iki unsurun yarattığı zorlukları aşmak için harcadığımız zaman, ürün ve hizmetlere harcadığımız zamandan çok daha fazla oluyordu. Burada en büyük şanslarımızdan biri de, Cemil'in (Köksal) kazandırdığı anlayış sonrasında, hukuk işleri bölümünün,

başlarında genel müdür yardımcısı İsmet Bardakçı olmak üzere hukuku her zaman bir çözümün parçası olarak kullanma konusunda büyük çaba sarf etmesiydi. Bu anlayışla "mevduat hesapları ruj bakiye veremez" tabusunu çöktürdüler ve kredili mevduat hesabının uygulamaya girmesinin yanı sıra binlerce ailenin sorunu olan senetli ödeme sistemine alternatif olarak geliştirdiğimiz Senetsiz Taksit Sistemi'nin hukuki zeminini de tasarlayarak bankacılığa büyük katkıda bulundular.

Diğer Bireysel Hizmetler ve İlk Başlama Avantajı

Geliştirdiğimiz Senetsiz Taksit Sistemi (STS) sayesinde kurumlar senetlerle uğraşmak zorunda kalmaktan kurtuluyor ve maliyetlerini azaltıyorlardı. Biz kısa bir süre içinde okullara da girerek, okul taksitlerinin ödenmesinde kredi kullanımını başlattık. Zorlukların çoğunu, ilk olduğu için Yapı Kredi yaşadı, ama pazar payının çoğunu da -"first mover advantage (ilk başlama avantajı) olarak- aldı.

Daha ileriki yıllarda bireysel bankacılık faaliyetleri tam anlamıyla benimsendikten sonra, bu sefer Yapı Kredi olarak bireysel bankacılıktaki gücümüzü kurumsal piyasalara yönelttik. Bankanın, bireysel ürünleri kurumlara hizmet vererek yayma stratejisi, sektör açısından çok yeni bir yaklaşımdı; arkadaşlarımızın bu konuda iyi eğitilmiş olmaları ve piyasalara dönük çalışmayı benimsemeleri, diğer bankalarla aramızda önemli farklar yaratıyordu. Örneğin pazarlama elemanlarımız ve yöneticilerimiz hastanelere, okullara, Silahlı Kuvvetler'e, Türktelekom'a, üniversitelere, büyük şirketlere ve benzeri kurumlara yaptıkları ziyaretlerde, bizim tasarladığımız Telebordro hizmetlerini tanıtıyor, bu kurumların maaş ödemelerinin yapılması işlemini Yapı Kredi olarak üstleniyorduk. Böyle bir yükün altına girmemiz sektörde çok yadırganıyor ve çeşitli esprili eleştiriler bize yansıtılıyordu.

O günlerde rakiplerimiz büyük kurumlara yapılan bu pazarlama olayını tam anlayamıyorlardı; biz ise bu şekilde açılan hesaplara öncelikle Telecard veriyor, sonra gerçekleştirdiğimiz çapraz ürün satışlarıyla hem düşük maliyetli vadesiz kaynak, hem de çeşitli hizmet gelirleri yaratabiliyorduk. Bu bizim stratejimiz açısından çok önemliydi. Sektörde operasyonel giderlerini bu tür hizmet gelirleriyle karşılayabilen tek banka olma konumuna kısa bir süre içinde gelecektik. Bu tür çalışmaların bilançomuz üzerindeki olumlu etkileri fark edilince, rakip kurumlar da çeşitli cazip parasal teklifler yaratarak bu kurumları bizden alma mücadelesine başladı.

Bir başka örnek doğalgaz ödemeleriyle ilgiliydi. Bu tür ödemelerin

kabulüne ilk olarak biz başladık ve büyük bir taleple karşı karşıya kaldık. Özellikle bazı apartman hizmetlileri tek kişi olarak geliyor, ancak apartmandaki tüm daireler için ödeme yapmak istiyordu. Gişeleri ayırmamıza rağmen çok zor bir durumla karşı karşıyaydık. Sonra teknik arkadaşlarımızın devreye girmesiyle İGDAŞ ile otomatik ödeme sözleşmesi yapıldı ve önce çok zahmetli olan bu uygulama bizi çok yaygın bir müşteri kitlesiyle tanıştıran bir özellik haline aldı.

Bu şekilde otomatik ve düzenli ödemeler (doğalgaz, su, elektrik, telefon, kira, aidat vs) bankanın yeni müşteri kazanmasını ve verilen hizmetlerden elde edilen ücret ve komisyon gelirleriyle kapasitesini daha verimli kullanmasını sağlayan, operasyonel giderlerinin bu şekilde karşılanmasına olanak tanıyan, bankanın piyasa payını kısa sürede arttıran stratejik ürünlere dönüştü.

Bankalararası Kart Merkezi

Kredi kartlarında çok hızla büyüyorduk. Diğer bankalar fırsatı kaçırmış oldukları için aramızda büyük bir zaman ve hacim farkı oluşmaya başlamıştı, ancak sektörün bir noktada tüm bankalara hizmet verecek şekilde bankalararası bir kart merkezine ihtiyacı vardı. Karşımızda iki seçenek duruyordu: ya bunu Yapı Kredi olarak biz kuracaktık, ya da bankalararası bir oluşum olarak kurulacaktı. Daha sonraki yıllarda bizim gibi büyük kart hacmine ulaşmış bankaların aleyhine çalışabileceğini düşünmeden, Bankalararası Kart Merkezi'ni (BKM) eşit paylarla on banka tarafından kurmayı kararlaştırdık ve Yapı Kredi olarak da diğer bankalardan çok büyük olmamıza rağmen, sistemin ülkemizde yerleşip gelişebilmesi için yüzde 10 paya rıza gösterdik. Daha sonraki yıllarda, yüksek faiz dönemlerinde, kredi kartı piyasa payı yüksek olan bankalar, takasta kaynak kullanım maliyetleri nedeniyle sayıları fazla, ancak kredi kartı hacimleri düşük bankalar tarafından sürekli zor durumda bırakıldılar. Faizin yüksek olduğu dönemlerde büyük bankaların iyi niyetli bu davranışı, onları bazı olumsuz sonuçlara katlanma durumuna soktu.

13 Ekim Kararlarının Etkisi ve Rekabet

Kredi kartı operasyonuna dört kolla sarıldığımız sırada, 13 Ekim 1988 kararları Ozal hükümeti tarafından açıklandı. Bu kararların arkasında yaşanan olayları burada kısaca anlatmak istiyorum.

O yıllarda bankaların birçok uygulaması "bankacılık mesleki tanzim kararları" olarak Bankalar Birliği tarafından belirlenmekteydi. Bankalar Birliği'nin de statü gereği başkanı Merkez Bankası başkanıydı, üyelerindeki ağırlık da kamu bankalarındaydı. Birçok

konuda tercihli olarak konumlanmış olan kamu bankaları rekabet açısından özel sektör bankalarına göre çok daha avantajlı durumdaydılar. Piyasalardaki rekabet Bankalar Birliği'nde de kendini gösterir ve bu tür kararların alınması ancak başkanın son sözüyle mümkün olurdu. Çok hassas konularda da başkan bu özel ağırlığını pek kullanmak istemezdi.

4 Şubat 1988 kararlarıyla birlikte 1988 yılı zaten çok zor koşullarda geçmekteydi. Uygulanmakta olan faizlerle piyasalar arasında önemli farklılıklar vardı. 13 Ekim'den bir-iki gün önce Bankalar Birliği, Merkez Bankası'nda toplantıya çağrıldı. Turgut Özal kendi aramızda "faiz artışını ve yeni oranları konuşup karara varmamızı istiyordu. Beklenen oldu ve Bankalar Birliği yeni faiz oranlarında anlaşılmadı. Bunun üzerine Bankalar Birliği Yönetim Kurulu olarak toplu bir şekilde Turgut Bey'in Çankaya'daki "konut"una davet edildik. Rahmetli Turgut Bey kendi çalışma odasındaki masanın etrafına bizleri oturttu. Arkasındaki küçük bir müzik setinde de Ravel'in ünlü Bolero'su çalıyordu. Bu konuyla ilgili kendi görüşlerini aktardıktan sonra bizim görüşlerimizi sordu. Faizlerin yükseltilmesine ben ve o dönemin İş Bankası genel müdürü olan Ünal Bey (Korukçu) karşı çıktık, sistem üstündeki etkilerinin çok olumsuz sonuçlar getireceğini söyledik. Diğer üyeler bizim kadar ortaya çıkmaktan çekindiği için, Turgut Bey'in bu konudaki işaretlerini dinlemeyi tercih etmişlerdi. Bolero'nun temposu giderek artıyor, bu da yönetim kurulu üyelerinin psikolojilerine aynen yansıyor, çünkü sonuçta kararları Bankalar Birliği olarak biz almaya yetkiliydik. Bolero' nun sonuna yaklaştığımızda Turgut Bey faiz oranlarıyla ilgili kendi görüşlerini açıkladı ve bunlar hemen bazı banka yöneticileri tarafından not edildi. Bu toplantı sonucu mevduat faizleri yüzde 60'lardan yüzde 90'lara, vadesiz mevduat faiziye yüzde 10'dan yüzde 36'ya çıkarıldı.

Özellikle vadesiz mevduatla ilgili bu son durum Yapı Kredi'yi ağır bir şekilde etkiliyordu: Stratejimiz kaliteli ve çeşitli hizmet ve bu hizmetlerin yarattığı vadesiz mevduat ve hizmet gelirleri üzerine kuruluydu. Sektördeki yanlış kanaat, mevduat maliyetinin sadece faiz maliyeti olarak görülmesiydi. Bu nedenle de vadesiz mevduatla ilgili personel ve işletme maliyetleri göz ardı ediliyordu. Fonlama maliyetlerimizi arttırmamak için vadesiz mevduat faizini olabildiğince düşük tutmaya çalışıyor, bunun karşılığında hizmet çeşitlerimizi arttırıyorduk; bu stratejimizin başarıya ulaşması, parasını vadesiz mevduat hesabında tutanların faizden para kazanmak değil, iyi bankacılık hizmeti almak istediğine bizi inandırmıştı. Bu nedenle faizlerimizi yüzde 36'ya çıkarmadık ve bu yöndeki tüm baskılara direndik. Rekabet içinde bulunduğumuz bazı bankalar bunu bizim aleyhimize kullandı; gazetelerde tam sayfa ilanlarla faiz tabloları

açıklanıyor, kimin daha yüksek verdiği yarışı yapıyordu. Bu ortamda yüzde

10 ödeyen yalnızca biz vardık; buna rağmen yılmadan devam ettik. Sonuçta mevduatımızda azalma olmadı ve haklılığımız kanıtlandı. Ne var ki ertesi yıl faizler değiştirildiğinde, yüzde 36 taahhüdünde bulunan birçok bankanın bu faizi ödemediği sektör içinde konuşuldu; olan, tasarruf sahiplerine oldu.

Bu gibi dönemlerde karşılaştığımız olaylardan iki sonuç çıkıyordu:

1. Vadesiz mevduat faize duyarlı değil, hizmete duyarlı; banka ne kadar çok hizmet satabilirse vadesiz mevduatı o kadar yükseliyor,
2. İhracatın artması kura duyarlı değil, eski kontratları kurlar düştüğünde değiştiremiyorsunuz, yeni kontratlardaysa, kur artışının yarattığı avantajlar alıcılar tarafından paylaşılıyor.

Vadesiz mevduattaki gelişmeler, bankanın geleceğinin hizmet tarafında olduğunu göstermesi açısından büyük önem taşıyordu. Bu dönemde yaşadıklarımız gelecekle ilgili bazı stratejik kararları çok açık bir şekilde sergilemişti: "yüksek faizi unut, vadesiz mevduatı ve banka hizmet gelirlerini arttır."

İkinci Değişim Programı Başlıyor

1993'te planlamaya başladığımız ve 1994'ten itibaren uygulamaya konulan İkinci Değişim Programı'nın temelinde, bu yaşadığımız deneyimin çok önemli bir yeri vardı, ancak burada gelirler üzerinde daha fazla odaklanmışken, 1994'te tahminlerimizin ötesinde gerçekleşen iş hacimleri, gelirle birlikte "verimliliğin" de çok önemli olduğunu gösterecekti. 1989 yılında ülkemizi hâlâ pençesinde tutan enflasyonun yarattığı sonuçlarda "maliyetler" o kadar önemsenmiyor, daha ziyade "gelirler" üzerinde duruluyordu. Biz bu boyutta bir enflasyonun sürdürülebilmesinin mümkün olamayacağı inancıyla bankanın geleceğini düşük enflasyon ortamına hazır olacak şekilde planlayacak ve Yapı Kredi'nin, rakipleriyle karşılaştırılmayacak bir rekabet avantajına sahip olmasını sağlayacaktık. Ancak İkinci Değişim Planı'na gelene kadar öncelikle bankanın içini toparlamamız, çalışma anlayış ve düzenini, bizim yarattığımız yeni bankacılık ortamına uygun hale getirmemiz gerekiyordu.

Diğer Organizasyonel Yapılanmalar

İletişim ve İstihbarat

Banka ve ülkemiz için çok yeni olan birçok ürün, hizmet, anlayış, prensip ve çalışma tarzı birbirini tamamlar şekilde ve hemen hemen eşzamanlı olarak uygulamaya giriyordu. Banka mutfağında o kadar büyük bir dönüşüm hareketine başlamıştık ki, benim ve yönetici arkadaşlarımdan zamanının büyük bir bölümü bu altyapının kurulmasına, bankada hâkim kılmak istediğimiz ilke ve değerlerin yerleştirilmesine harcanıyordu. Ticari faaliyetlerin büyük bir kısmını genel müdür başyardımcısı ve vekili Cemil Köksal, genel müdür yardımcıları İsmail Yalçınkaya, Melih Şensoy ve Tayfun Bay azıtlı üstlenmiş olması, benim bankanın geleceğiyle ilgili çalışmaları daha güven içinde yapmamı sağlıyor ve zaman kazandırıyordu.

Banka içinde en büyük eksikliği eğitim ve iletişim sahalarında gördük. O günün teknolojik ortamı bugünlerdeki gibi değil, henüz emekleme dönemindeydi. 600'ün üstünde şube ve 10 binin üstünde personelin kısa süre içinde eğitilmesi ve gelişmelerle ilgili olarak bilgilendirilmesi büyük zorluklar ve maliyetler yaratıyordu.

Arthur Andersen'da çalışırken iki şeyden çok etkilenmiştim: bunların

ilki, eğitim merkezi tarafından hazırlanan "eğitim kasetleri"nin tüm dünyaya yayılmış ofislerde neredeyse aynı anda kullanılabilmesi ve tekrar tekrar izlenebilmesi, ikincisi de 1977'de Chicago'daki o tatsız kredi kartı deneyimini yaşadığım seyahatte, şirket başkanının toplantı salonunda diğer büyük merkezlerdeki yöneticilerle yaptığı görüntülü telekonferansı mümkün kılan altyapıydı. Görüntülü telekonferans ortamı o günler için büyük yatırım gerektiriyordu, dolayısıyla o yöne hiç gitmedik. Ama video, kullanabileceğimiz bir yöntemdi; bu amaçla Türkiye'de kurumsal anlamda ilk video merkezinin kuruluşunu Yapı Kredi'de gerçekleştirdik.

Video merkezini stüdyolarıyla birlikte Kuledibi'nde, şubemizin üst katında kurduk; buradaki arkadaşlarımız yaptıkları kayıtlarla hem her türlü eğitim malzemesini, hem de önemli gelişmeler ve uygulamalarla ilgili bilgi ve politikaları, kaynağından, bizzat yöneticilerin kendi anlatımlarıyla personelimizin kullanımına sundular. Kurucumuz Kâzım Bey⁷ den yadigâr kalan "Salı Toplantılarını yaşatmak amacıyla, salı günleri öğle saatlerinde (o zamanlar bankalar öğle saatlerinde, "rekabet" nedeniyle kapalı kalmak durumundaydılar; daha sonra bazı banka şubeleri, sayısal kısıtlamalarla öğle saatlerinde açık kalabilme hakkını elde etti) ve akşam mesai saatlerinden sonra bu kasetler şubelerde zorunlu katılımı ile izlenirdi (bu amaçla şubelere televizyon ve video cihazları alınmıştı). Genel müdürlükten yöneticiler belirli bir program dahilinde bu toplantılara fiilen katılır, oluşan soruları yanıtlar ve gerekli görülen açıklamaları yaparlardı. Bu uygulama, kısa süre içinde teşkilatın yöneticileri, yöneticilerin de teşkilatı tanımasını sağladı ve yapılan yıllık toplantıların da katkısıyla, teşkilatın 5-6 bin kişilik kadrosunun birbirini çok yakından tanınması mümkün oldu. Bu yaklaşım bankada işlerin hızlı yürümesinin yanı sıra verimlilik ve dayanışma açısından da çok büyük bir yol alınmasını sağladı.

Bu toplantılarda aynı zamanda giderek artan bir şekilde sadece tek yönlü "yukarıdan aşağıya" değil, "aşağıdan yukarıya" iletişimde de büyük aşamalar kaydedildi ve bu yolla banka içinde aksayan, eksik olan, yanlış olan ve ihtiyaç duyulan uygulamalar açısından önemli bir geribesleme fırsatı da yaratılmış oldu.

İlk dönemlerde geçmiş deneyimlerine dayanarak sessiz kalmayı tercih edenler, kazandıkları güven sayesinde soru sormaya, sorunları dile getirmeye, çözüm yaratmaya ve üst yönetimin haksız olduğu konularda eleştiride bulunmaya kadar giden bir gelişme gösterdiler. İlk zamanlarda insanları konuşturmak için çeşitli cesaretlendirici yöntemler yaratmaya uğraşırken, bir süre sonra haklı taleplere nasıl çözüm bulacağımızı, verilen sözler ve girilen taahhütlerin zamanında yerine getirilmesi için birbirimize nasıl yardımcı olacağımızı düşünür

hale geldik. Bütün bu gelişmeler, elbette banka içinde diğer kurumlarda görülmeyen karşılıklı güvenin ve dayanışmanın getirdiği disiplinli özgürlük ortamında kendini tanıma, karşısındakini anlama, olay ve sonuçlara katılma fırsatını verdiği için, iş tatmini açısından da çok olumlu gelişmeler sağlıyordu.

Ancak teşkilat tarafından benimsenerek sahip çıkılan bu durumun bankanın üst yönetim kademesindeki tüm yöneticiler tarafından da aynı şekilde benimsendiğini söylemem pek mümkün değil. İşlerin yapılması kadar, hatta zaman zaman işlerin yapılmasından daha da önemli olarak görülebilen yönetici "ego" lan, banka içinde oluşturmaya çalıştığımız bu olumlu ortamı, kendi "güç"lerini öne çıkarmak için kırmaya teşebbüs edebiliyordu.

Daha önceleri genel müdür, geleneksel yönetim piramidinde görüldüğü gibi, erişilmez, dokunulmaz biriydi. Özellikle büyük şube çalışanlarıysa bırakın genel müdürü, kendi müdürlerini bile görmediklerini söylerlerdi. Yöneticiler mümkün olduğu kadar teşkilattan uzak durmaya çalışır, birlikte olduklarında da, dışarıdan ve uzaktan, hiyerarşik yapının çok açık bir şekilde izlenmesini ve hissedilmesini sağlarlardı. Yöneticilerin bu ayrı durma alışkanlığı ve çabası, şubelerin iç tasarımı (şube müdürünün odası gibi) tutun, geniş katılımlı toplantılarda kimin nereye oturacağına kadar etkisini hissettiriyor, sağlıklı iletişim kanallarının kurulmasını imkânsızlaştırıyordu. Bunu ne yapıp edip kesin bir şekilde değiştirecektik.

Yönetim Piramidi Değişiyor

Bu bir anlamda geleneksel yönetim piramidinin değiştirilmesi sonucunu da yaratacaktı. Yeni Yapı Kredi'de genel müdürlük, şubelerin üstünde değil, onlara destek olmak amacıyla yanlarında yer alacaktı.

Bu yapı daha sonraki yıllarda "Yapı Kredi 2000" projesiyle birlikte biraz daha gelişecek ve genel müdürlük altında merkez ve piyasa yönetimleri olarak ikiye ayrılacaktı.

Genel müdürlük sürem içinde bana en çok mutluluk veren uygulamalarımın biri genel müdürlüğün, teşkilatın üstünde bir güç olarak değil, tam tersine, teşkilatın yanında, arkasında, ona sürekli destek veren bir güç olmasını sağlamak oldu. Bankanın sektör içindeki öncü ve lider konumuna gelmesinde bu yapının çok etkin olduğuna hep inanmışımdır.

Dikey ve yatay iletişimi banka bünyesinde daha yaygın ve daha kolay hale getirmek için başka girişimlerimiz de oldu. Bizim kalkıştığımız çapta yenilikler, karar verenlerle kararları uygulayanlar arasında çok sağlıklı bir iletişim ağının kurulmasını zorunlu kılar. Teşkilatla ilgili bilgi temini konusunda yönetim kurulu üyemiz rahmetli Doğan Özgöçmen Paşa'nın bana hiç unutmadığım bir tavsiyesi olmuştu: "İstihbaratını doğru kur evladım, istihbarat başarının vazgeçilmez şartıdır." Cephede, yani şube düzeyinde neler olup bittiğini doğru olarak ve zamanında öğrenemezseniz, yönetim olarak alacağınız kararların da yanlış ve gecikmeli çıkma olasılığı artar. Bizim böyle bir iletişimi, ne kadar sık yapılırsa yapılsın sadece teşkilat toplantılarında sağlamamız mümkün değildi.

Piyasalarla kurduğumuz sağlam iletişim ortamını banka içinde de kurmamız gerekiyordu, ancak o zamanki teknoloji olanakları kısıtlıydı. İlk aşamada banka politikaları yeni ürünler, eğitim ve bazı mesajlar gibi bire bir aktarılması gereken konuları 1988'de kurduğumuz video merkezi kanalıyla teşkilatımıza duyurabiliyor, yılda en az iki defa yaptığımız banka genel toplantılarında ele alıyor ve diğer üst düzey yöneticilerimizin bölgelerde yaptıkları toplantılarda iletme fırsatı bulabiliyorduk. Ama ne olursa olsun, zamanlama konusunda çoğunlukla geç kalmıyordu.

Tele-Ofis'le İç İletişimi Başlattık

1993 yılında, bankanın bilgi sistemlerini ve teknolojik altyapısını yürütmek için kurulmuş olan Bilgi Pazarlama A.Ş.'nin (Bilpa) genel müdürü Recep Göknil, Süper Elektronik Tele-İşlemin devreye girmesinden sonra bu konuda arayıp da bulamadığımız müjdeli haberi bize getirdi: Bankaya tüm teşkilatla "online" iletişim kurma imkânı sağlayabileceklerdi. "Tele-ofis" adını verdiğimiz bu yeni iletişim ortamında bankamızda hem birimler, hem şubeler, hem de teşkilatla üst yönetim arasında etkin bir iletişimin altyapısı hazırlanmış oldu. O güne kadar hiçbir kurumda böyle bir olanak yoktu. Zaman zaman amaç dışı kullanımlara konu olduysa da, banka içinde çok büyük bir ihtiyacı ve eksikliği karşılamasının yanı sıra dayanışma ve yönetim etkinliğini arttırmada eşsiz bir ortam yarattı.

Şurası teşkilat genelinde açıklıkla benimsenmişti ki, kendisini haklı gören, ancak, gereken karşılığı alamadığına inanan bir arkadaşımız, sorumluluğunu taşımak kaydıyla genel müdüre bile ulaşabilir. Kanallar tamamen açılmıştı.

Bu sistem, şubelere büyük bir güven vermekle kalmadı, genel müdürle yakınlığın sağlanmasında da önemli bir katkıda bulundu. Kendi

açımın, teşkilatla iletişimi aracı olarak yapmaya her zaman büyük özen gösterdim; kapıları tüm arkadaşlara açık olduğu gibi, çalışanlarımız bana network üzerinden mesaj atarak doğrudan ulaşabileceğini, yazdıklarının okunacağını ve yanıtlanacağını bildirdi. Bu sayede konular ara kademelerde sıkışıp çözümsüz kalmaktan kurtuluyor ve tüm teşkilat bunun böyle olacağını bildiği için bu tür darboğazlar kendiliğinden azalıyordu.

Teşkilatın her düzeyinde kurulmasına özen gösterdiğimiz bu açık iletişim ortamı, Hazine'de bir toplantı için gittiğimiz Ankara'da yaşadığımız bir olayda da kendini gösterecek, o zamanki Akbank Genel Müdürü Hamit Bey'i (Belli) şaşırtacaktı. Hazine'deki yemekli toplantı sonrasında, birlikte Bülent Ortaçgil'i dinlemeye gittiğimiz kulüpte yerimizi aldıktan bir süre sonra Hamit Bey başka bir masada oturan kişileri tanıyıp tanımadığımı sordu. Benim yanıt vermeme fırsat kalmadan içlerinden biri yanıma gelip kendini tanıttı: Bu hanım, Yapı Kredi şubelerinden birinde çalışan ve yurtdışına çıkmak isteyen, ancak banka içinde bazı bürokratik engellerle karşılaşan bir arkadaşımızdı. Benden kendisine yardımcı olmamı istedi, ben de konusunu takip edeceğime söz verdim. Bizimle biraz sohbet ettikten sonra arkadaşlarının yanına döndü. Hamit Bey hayretler içinde "Nasıl gelip böyle rahat rahat konuşabiliyor seninle?" diye sordu. "Hamit Abi" dedim, "bizim bankada böyle!" Çok mutlu olmuştum. İstediğim tam olarak buydu: doğrudan ve sağlıklı iletişim. Bu nedenle, haftada bir-iki kez, bankanın çeşitli kademelerinden sekiz-on kişilik gruplarla iletişim yemekleri düzenlemeyi âdet edinmiştim. Bu yemeklerde aldığım görüş ve yansımalar, uygulamalarımda bana her zaman yol gösterdi ve ilham kaynağı oldu.

Basınla İlişkiler ve Doğru İletişim

Doğru ve etkili iletişim, ilk günden itibaren banka içiyle olduğu kadar, banka dışına yönelik olarak da en çok önem verdiğimiz konulardan biri oldu. Sağlıklı iletişim değişimin en önemli araçlarından biridir ve neyi, neden ve nasıl değiştireceğinizi anlatmak değişimin kendisi kadar önemli ve kritik bir noktadır. Bu da büyük zaman ve emek ister, ama sonunda amaçlarınıza ulaştığınızda ne kadar değerli olduğunu görürsünüz. Bu şekilde aldığınız sonuçlar, sizin kendinizi daha güçlü hissetmenizi sağlamanın ötesinde, yeni adımlar atmak için de güven ve cesaret verir.

Bizim Türk bankacılığında yapmış olduğumuz yeniliklerde kendimizi güçlü hissetmemizin başlıca araçlarından biri de, 1980'li yılların sonundan itibaren basınla kurduğumuz ilişkinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesiydi. Birçok yeniliği art arda hizmete soktuğumuz için

bu yeniliklerin anlaşılabilmesi, basının da doğru bilgilendirilmesiyle yakından ilgiliydi. Oysa o dönemlerde ekonomi basını şimdiki kadar güçlenmemişti; gazetelerde piyasalar ve ekonomiyle ilgili çok az bilgi yer alır, bunların birçoğu da birbirini tutmazdı. Bu nedenle o zamanki basın danışmanım ve yakın arkadaşım Cahit Düzel ve daha sonraki yıllarda da icra komitesi üyemiz ve genel sekreterimiz Salih Başağa ile, basından tanıdığımız arkadaşlarımızı belirli aralıklarla Yeniköy'deki korumuza davet etmeye ve yemek eşliğinde Selçuk'un (Altun) kendine özgü esprileriyle renklenen, sosyal ve ekonomik konularda sohbetler yapmaya başladık. Bu yemeklere katılan banka üst düzey yönetici arkadaşlarımla birlikte, yemeklerden sonra teknik düzeyde açıklamalar yaparak onların sektör ve bankacılık uygulamaları hakkında bilgilенmesini sağlar ve sorularını yanıtlardık. Bu toplantılara gelenler arasında, basın dünyasının tanınmış isimlerinden Meral Tamer, Osman Ulagay, Meriç Köyatası, rahmetli Gülçin Telci, Neşe Düzel, Enis Berberoğlu, Necati Doğru, Tayfun Devicioğlu, Osman Arolat, Vahap Münyar, Erdal Sağlam gibi birçok gazeteci arkadaşımız vardı. O günler için çok yeni olan "disponibilite", munzam karşılıklar, plase edilebilir (kredi) kaynak maliyetleri, sektörün, mevduat ve kredilerin yapısı, vadeli-vadesiz mevduat arasındaki farklar, kamu-özel banka ilişkileri ve sektör üstündeki etkileri, çeşitli yeni ürünlerin özellikleri, kullanım alanları, ileriye dönük beklentiler gibi birçok konu enine boyuna tartışılırdı.

O günler için Türkiye'de çok yeni olan birçok kavram ve ürünle ilgili çok farklı görüşler ortaya çıkardı; örneğin bir gazeteci arkadaşımız ATMTerin başarılı olacağı konusunda kuşku taşıyor ve "Bizim insanımız parasını cebinde taşır" diyordu. Daha sonraları bir başka toplantıda bu sefer ATM'lerden "nakit para çekimi" için neden komisyon aldığımız sorgulanabiliyordu. Mantık da esprili bir şekilde çok basitti: Nasıl olsa para nakit olarak ATM'lerde duruyordu, banka bunun maliyetini zaten üstlenmişti. Para çekilse de o maliyet vardı, çekilmesede de. O dönemde bizim sisteme yeni yeni getirmeye başladığımız "verilen hizmet karşısında ücret talep etme" yaklaşımımız çok eleştiri görüyor, ancak bizden başka bankadan da aynı hizmetler alınamadığı için müşterilerimiz yine bize geliyorlardı. Ben de bu mantığa aynı mantıkla yanıt verirdim: Gazeteler de akşam bir saatte basılıyordu, vatandaş alsa da, almasa da; lokantalarda yemekler gün içinde hazırlanıyordu, vatandaş gelse de, gelmese de...

Türkiye'nin yeni tanıştığı birçok konu hepimiz tarafından masaya yatırılıyor ve en samimi ve objektif bir şekilde irdelenirdi. Bu toplantılar hem bize, hem de gazeteci arkadaşlarımıza çok şey öğretiyordu. Bazı teknik konuları anlatırken kullandığım "flipchart"lar yüzünden adımları "başöğretmen"e bile çıkardılar. Bu toplantılarda yer

alan konular, sektörün genelini ilgilendiren ve hiçbir bankayla ilgili ayrımcılığa yer verilmeyen konulardı. Toplantılara katılan konuklarımızın sorularına son derece açık ve net bir şekilde yanıt verir, gerçekleri çekinmeden dile getirirdik.

Bankacılıkta bu dönemde getirilen yeniliklerin Türk halkı tarafından doğru anlaşılıp yorumlanmasında reklamların yanı sıra basın bu konularla ilgili yansız ve bilinçli değerlendirmelerinin büyük katkısı olmuştur. Bizim gibi teknik kişiler için de yanlışlarımızın saptanmasında ve düzeltilmesinde, halkımızın tepkilerini anlamada ve ona göre kendimizi uyarlamada bu ilişkilerin değeri çok büyüktü. "Gazeteciden arkadaş olmaz" sözü bizler için geçerli değildi ve basından hiçbir arkadaşımızla aramızda güven problemi olmadı. Onlar söylediklerimizi hiç yanlış yansıtmadılar, biz de onları hiçbir zaman amaçlı yönlendirmedik.

Personel Politikası

Banka teşkilatında ve hedef alınan piyasalarda gerçekleştirdiğimiz bütün bu değişimler sadece ticari sonuçları değil, aynı zamanda insan kaynağımızın yapısının değişmesi sonucunu da yaratıyordu.

Banka, ticari faaliyetlerinde sektördeki diğer bankalardan çok daha farklı bir yapı içindeydi. Düşük maliyetli vadesiz tasarruf ve ticari mevduatını büyütüyor, yaygın bireysel ve ticari krediler politikasıyla kredi kâr marjlarını, ürün ve hizmet çeşitliliği sonucu artan iş hacmiyle alınan ücret ve komisyon gelirlerini hızla arttırıyordu. Bu yolla, işletme giderlerini karşılama açığını kapatarak bankalar arasındaki yerini, farkı yansıtacak şekilde yükseltiyordu.

Öte yandan, bu değişim ortamı içinde personel profili de büyük bir hızla değişiyor, yaş ortalaması düşüyor, bankaya çok daha fazla sayıda genç ve dinamik lise mezunları ve dil bilen yüksekokul mezunları geliyordu. Eski zihniyetle yeni yaratılmaya çalışılan anlayış arasındaki farklar konusunda taviz verilmiyor, yeni anlayış ve çalışma tarzını benimseyen ve uygulamalara yansıtabilen eski-yeni tüm arkadaşlar görevlerine devam ediyor, bunu başaramayanlarsa bankadan ayrılmak zorunda kalıyordu.

Bu konuda hemen hemen hiç geri adım atmadık. Bankaya yeni katılan arkadaşlara da verilen temel mesaj, bankada dalkavuk sadakatinin değil (birisinin adamı olma), liyakatin (banka hedef ve ilkeleri çerçevesinde performans) en önemli değer olduğuydu.

Kariyer Planlaması ve Eğitim

İnsan kaynakları profilini değiştirmenin en önemli unsurlarından biri, bankaya alınan elemanların eğitimiydi. Bana yansıtıldığı kadarıyla, Yapı Kredi'de 1980'lerin ortalarına kadar eğitim oldukça zor fiziksel koşullarda (veya otel odalarında) veriliyor ve genellikle şube müdürlerinin bir platforma çıkıp biteviye konuşmaları şeklinde gerçekleştiriliyordu. Eğitim bütçesi çok kısıtlıydı ve eğitim kadrosu da sadece beş kişiden oluşuyordu. Bu durumu, çalışma masalarının şekli de dahil olmak üzere tümüyle değiştirmeye, dünya standartlarına uygun hale getirmeye ve eğitimi, çalışanların kariyerleri boyunca sürekli kılmaya karar verdik.

Öncelikle yabancı danışmanlardan rapor alınarak bankanın yeni düzeninin nasıl olması gerektiği konusunda çalışmalar başladı. Bu

alışmalar sonunda, bankada farklı uzmanlık konularıyla ilgili olarak bankaya "girişten st yönetim seviyesi" ne kadar olan sreler, gerekli olduğu düşünülen deneyim kazanma dönemlerine ayrıldı. Performansa bağlı olarak yükselmelerin ne şekilde olacağı, her deneyim döneminde alınacak işbaşı ve teorik eğitimlerin neler olacağı ayrı ayrı belirlendi. Bu uygulamaları, dışarıdan bize katılan uzman eğitimci kadrolarla birlikte, bankamızın kariyer eğitimcilerinden ve şubelerde çalışan ve bu konularda katkıda bulunabilecek çeşitli seviyelerdeki yönetici arkadaşlarımızdan alıyorduk. Bankadaki eğitim açığının kapanması ve mesleki niteliklerin arttırılması için eğitim bütçesine sınır koymama kararı aldık. Bir anlamda, en kısa sürede verebileceğimiz eğitimin azamisini verme mücadelesine girmiştik.

Bu kadar yoğun bir eğitim hedefiyle, eğitim meknlarında da çok büyük bir sıkıntıyla karşı karşıya kalmıştık. Bayramoğlu'nda Kâzım Bey zamanından kalma eski otel niteliğinde tesisler vardı, banka emeklileri ve bazı personelimiz yaz tatillerinde buraya gelirdi. Bu tesisi kullanmakta olan arkadaşlarımızdan özür dileyerek, binaları restorasyondan geçirip bir de yeni bina inşa ettirerek Bayramoğlu'nu eğitim merkezi haline getirdik. (Bu tesislerin personel ve emeklilerimiz tarafından kullanılmasını engellemiş olmamız, bizi daha sonra turizm yatırımlarının içine çekecekti.)

Derslerin içeriği ve işleniş biçimi kökten değişti, çok daha katılımcı bir hale geldi. Tüm eğitim programı modüler hale getirildi, kariyer planlarına göre arkadaşlarımız önce temel eğitimlerden geçtikten sonra, kendi kariyer çizgilerinde uzmanlık eğitimlerine girmeye başladılar. Eğitimlerde en modern tekniklerin kullanılmasının yanı sıra eğitim alanları da son derece ağdaş bir şekilde düzenlenmişti. Eğitimden sorumlu yöneticimiz Nahit Bey (zen) zengin bir ders materyali arşivi hazırladı ve bunlar eğitime katılanlara basılı olarak dağıtıldı. Türkiye'de o zamana dek bu kapsamda pek rneği görülmeyen ve işe ilk girişte verilen bir buçuk aylık oryantasyon programlarından sonra, ilk iki yılda zorunlu altı-sekiz haftalık eğitimler koyduk, yönetici düzeyine ulaşana kadar da yılda en az üç haftalık zorunlu eğitimler düzenledik.

İlk başlarda eski alışkanlıkların bir sonucu olarak şube yöneticileri iş yükleri artmasın diye kendi şube çalışanlarının eğitime katılmaları konusunda isteksiz davranıyorlardı. Bunun önüne geçebilmek için çok basit bir çözüm yolu buldum: Belirlenmiş eğitim programlarına katılmamak için "genel müdür izni"ni gerekli kıldım. Böylece çok hızlı bir şekilde hem mevcut, hem de yeni elemanlarımızın eğitimlerini tamamlama olanağı bulduk ve diğer bankaların sunduğu eğitimin çok ötesine geçtik.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu eğitim sürecinin önemi daha iyi anlaşılıyordur. Yapı Kredi orta kademeye dışarıdan eleman almamayı bir ilke olarak benimsemişti. Dolayısıyla kariyerinde ilerleyen herkes bulunduğu noktaya ortak bir eğitim, ortak bir şirket kültürü olarak geliyordu. Başlangıç noktasından işe girip genel müdür yardımcılığına yükselen çok arkadaşımız oldu: Ahmet İlerigelen, Ali Hurmacı, Bora Yaraş, Bülent Nur zkan, Ercan Targay, Faruk Okay, Hamit Aydoğan, Işın Tuğrul, İsmet Bardakçı, Kemal Kaya, Mustafa Sabah Dağ, Mümtaz Erdoğan, Turgut Ağlen ve Yavuz Sarıyıldız bunlardan bazılarıydı.

Eğitim ve personel politikasındaki bu değişim, ileride değineceğim "paradigma değişimi"nin temellerini oluşturacaktı. Bütün bu gelişmeler, bizim yukarıdan izlememizin ötesinde, programa katılan ge arkadaşlarımız tarafından da hissediliyor ve bu da onların, kariyerlerinin ilk aşamalarında "zgven" duymaları açısından çok önemli bir fark yaratıyordu.

Genel Müdür Adayı Uzman Yardımcısı

Hiç unutmam, bir gün, uzman yardımcılarıyla yaptığımız bir toplantıda, bankada henüz iki yılını doldurmamış ge bir arkadaşımız bana gelip "Burhan Bey, ben şu güne kadar şu teorik ve işbaşı eğitimlerinden geçtim, şunları öğrendim, şu görevleri eksiksiz yerini getirebilecek donanımım var, önümüzdeki yıl şu göreve, daha sonra şu göreve, birkaç yıl içinde de genel müdür pozisyonuna gelebileceğime büyük inanç ve güvenim var. Siz ne diyorsunuz?" dedi. Ben de ona "Herhalde bir sonraki yıl arkandan gelmekte olan bir başka arkadaşına almış olduğun genel müdürlük pozisyonunu vermeye de hazırsın" dedim, "nk bu kariyer yolundan yalnızca sen gemiyorsun. Aynı yıl giren birçok arkadaşın da aynı yolu izliyor. Bu anlamda burası bir okul değil. Teorik eğitim size gerçek hayatta karşı karşıya kalacağınız olaylarda doğru kararları verme ve doğru davranışlarda bulunmayı sağlayacak gücü veriyor. Ama sizin esas eğitiminiz olayları bizzat yaşayarak, 'tecrübe' olarak adlandırdığımız şeylerin birikimi sonucu kendinizde yaratacağınız değer. 'Tecrübe'yi kitaptan ğrenemezsiniz, yaşamanız gerekir. Onun için de zamana ihtiyaınız var. Unutmayın, yeterli zaman yatırımı yapılmadan gelenen pozisyonlarda başarılı olmanız ve uzun süreli kalmanız ancak tesadüflere bağlı olur."

Bankada bu şekilde işlerlik kazanan genel kültür ve teknik bilgilendirme eğitimleri, kariyer planlarının devreye girmesiyle birlikte her kariyer yolu için ayrı ayrı tasarlanmaya (arada ortak konular da elbette oluyordu) başlandı. Teorik ve işbaşı eğitimleri, kariyer planları çerçevesinde kişilerin gelişmesinden sorumlu

yöneticilerin takipleri altında uzun bir süre devam ettirildi. Ancak "Yapı Kredi 2000" projesiyle birlikte geleceğin bankasını şekillendirirken geleceğin bankacısını da şekillendirmek durumunda kaldığımızı gördük.

Mevcut eğitim sistemimiz o günkü koşullarda gayet iyi çalışmasına rağmen, gelecekle ilgili ihtiyaçlara cevap vermekten uzaktı. İleriye dönük kurmayı hedeflediğimiz "öğrenen örgüt" yapısının çeşitli unsurları vardı; bunların en önemlilerinden biri de organizasyonun öğrenme sürecini devamlı kılmak için kaynakların planlanmasıydı. Bunu sağlayacak yapı o günkü mevcut eğitim düzeninden çok farklıydı, çünkü "eğitim" paradigması yerini "performans" paradigmasına bırakmak zorundaydı.

İleride tekrar değineceğim "öğrenen örgüt" modelinin kısaca tanımı şöyle yapılabilir:

Değişen piyasalarda değişen müşteri gereksinimlerine, beklentilerine, beklenen kalitede yanıt verebilecek, bu uyumu sürekli bir şekilde gerçekleştirebilecek, kendisini bu şekilde yenileyebilecek, sürekli değişimden geçebilecek; bunu yaparken de bu kültürü benimsemiş, bunu kendisinin bir parçası olarak görmüş insanlardan oluşan, durgun ve statik olmayan, müşterinin her talebini karşılamaya hazır, her adımı atmaya, her kararı vermeye hazır, bu şekilde uygulama için yetkinleştirilmiş, bunu yapmaya içten inanmış insanlardan oluşan bir örgüt modeli.

Böyle bir yapılanmada eğitimin amacı artık çalışanlara gerekli beceri, bilgi ve yetenekleri kazandırmak olacaktır. //Eğitim"de, öğrenenler ve öğrenenlerin yönetimi söz konusudur. "Performans"m hedefiyse çeşitli müdahalelerle, ölçülebilir performans seviyelerine ulaşılmasıdır. Eğitim bu müdahalelerden sadece bir tanesidir. Performans yönetiminde süreci yönlendirenler, işi yapanlar, işi yapanların yönetimi ve bu işlerden etkilenen müşteriler önemlidir. Bu nedenle, uzun dönemli organizasyonel çözüm, bütün bu fonksiyonların CIO veya CFO'ya eşdeğer "Chief Knowledge Officer"a (CKO - Bilgiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı) bağlanmasıdır. CKO üst yönetimde yer alan ve bankanın stratejik düşünme süreci içinde görevlendirilen bir pozisyon olarak ortaya çıkar ve bankanın temel yetkinliklerini, yönetim ve liderlik gereksinimlerini karşılama sorumluluğunu taşır.

Bütün bu süreçlerin sonunda da bankanın eğitim bölümü, ikinci Değişim Programı (1993-98) içinde "Performans Tasarım ve Geliştirme" (performance design and development) olarak yeniden şekillendirildi.

Toplu Sözleşme ve Sendika Hareketi

1987'de Yapı Kredi, çalışma özellikleri itibariyle daha ziyade küçük ölçekte bir kamu kuruluşu görünümüne sahipti - şube sayısı çok fazlaydı, kadrolar verimsizdi, şişirilmişti, kimin ne yaptığı da tam anlamıyla belli değildi. Geçmiş dönemlerde sendika ile yönetim arasında yaşanan çeşitli sıkıntılar banka üzerinde son derece köklü etkiler bırakmış ve çalışanlarla yönetim arasında büyük kopuklukların olduğu bir ortam yaratmıştı. Söylenildiği kadarıyla, sektörün en güçlü sendikası geçmişte hep Yapı Kredi'nin sendikası olmuş, bankanın mali gücünün ve sektördeki benzer kuruluşların ötesinde haklar kazanılmış ve yönetim zaman zaman çok güç durumlarda bırakılmıştı. Bu ve diğer birçok etkenin birleşmesi sonucu, bankanın zayıflayan mali gücü yönetim üzerinde de önemli baskılar yaratmış ve sendikayla yönetim arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasını engellemişti. Teşkilat nezdinde yönetim sürekli eleştiriliyordu ve huzurlu iş yapma olanağı hemen hemen kalmamıştı. İki yılda bir yapılan toplu sözleşmelerin sonuncusu ben Yapı Kredi'ye gelmeden kısa bir süre önce sonuçlandırılmış, ancak teşkilat çok mutlu olmamıştı. Bir sonraki toplu sözleşme görüşmeleri 1989 yılında olacaktı.

Göreve gelmemden sonra arkadaşlarla birlikte yaptığımız değerlendirmede, teşkilattaki bazı dengesizliklerin giderilmesi için ücretlerde küçük bir ayarlama gereği görüşü oluşmuş ve bu teklifimiz banka yönetim kurulu tarafından olumlu karşılanmıştı. Aynı yıl kasım ayı itibariyle yüzde 10-15 arası bir zam daha yaptık; teşkilat bununla da tatmin olmadı. Fakat en azından niyetlerimizin olumlu olduğu anlaşıldı. Bir sonraki toplu sözleşme görüşmeleri 1989 Şubatı'nda başladı, aralıklarla haziran ayı ortalarına kadar sürdü, ancak ne yazık ki bağitlanamadan bir noktada tıkanı: Sendikamız (BANKS) yüzde 400'lere varan zamlar talep ediyor, bordro yakma, yürüyüş yapma gibi eylemler düzenliyor, şubelerdeki çalışmayı engelliyor, kimi yerlerde müşterileri içeri sokmuyor ve yönetim üstünde büyük baskı oluşturmaya çalışıyordu.

Bu arada bir de tatsızlık yaşanmıştı: Moskova'daki temsilciliğimizin açılışında bulunmak üzere 13 Mart 1989'da Moskova'ya gidecektim. Seyahatten iki gün önce, öğle yemeği sonrası odama geldiğimde, çantamın devrilmiş bir şekilde yerde yattığını gördüm, koltuğumla çarpmış olduğumu düşünüp üzerinde durmadım. Akşam ayrılmadan önce fark ettim ki cüzdanım ve pasaportum yok. Odama birileri girmiş ve polisin değerlendirmesine göre gözdağı vermek istemişti. Failleri yakalanamadı, ama bir tesadüf eseri cüzdanımı ve pasaportumu Beyoğlu'nda bir terzinin yardımcısı bulmuş, telefon edip haber verdiler. Bu duruma çok sevinmiştim, zira o kadar kısa süre içinde

pasaport temin edip Moskova açılışına gitmem imkânsız olabilirdi.

Kelle Koltukta Mücadele

Toplu görüşmelerin ilerleyiş biçimi olumlu bir sonuç elde edemeyeceğimizi gösteriyordu. Personel ve sendika konusunda daha farklı bir mücadelenin gerekli olduğu ortadaydı.

1968 öğrenci olayları döneminde üniversite öğrenci birliği üyesiydim, sendikacılarla olan ilişkilerim nedeniyle bakış açılarını ve yaklaşımlarını yakından biliyordum. Bir gün Mehmet Bey ve Osman Bey'le, Mehmet Bey'in Şişli'de Holding binasındaki ofisinde bir araya geldik. Mehmet Bey'e açıkça söyledim: "Planladığım değişimi gerçekleştirmek için mücadele etmekten başka çaremiz yok. Böyle bir sendikayla hedeflerimize ulaşmamız çok zor. Ben bu mücadeleye girmeye hazırım, ancak bunun çeşitli riskleri de var." Mehmet Bey'e ve Osman Bey'e düşündüklerimi anlattım. Arkamda olduklarına ve olacaklarına dair güvence aldıktan sonra yeniden işe koyuldum. Sendikal sorun çözümlenene kadar da sözlerinde durdular; zaman zaman Mehmet Bey'in bizimle ilgili olarak "Kelle koltukta mücadele ediyorlar" dediğini biliyorum. Bu, Mehmet Bey'in ve banka yönetim kurulunun benimle ve yönetimdeki bazı arkadaşlarla ilgili güveninin büyük ölçüde arttığı bir dönem oldu.

1989'daki toplusözleşme görüşmeleri böyle bir ortamda yapıldı. Görüşmeler Beyoğlu'ndaki genel müdürlük binasında (şimdiki Turkcell), bankanın yönetim kurulu odasında, personelin de gözlemci olduğu bir ortamda yapılıyor ve çok sert geçiyordu. Bankada şef, ikinci müdür, müdür yardımcısı durumunda olan arkadaşlarımla, çoğu kez, sendikayı temsilen saygı sınırlarını zorladıklarını görüyordum.

Şubat ayında almış olduğumuz sendika teklifine karşı biz de bir teklif hazırlamıştık. Sendikanın ilk olumsuz tutumu bizim bu karşı teklifimizle birlikte başladı. Teklif vermemize sadece sendika temsilcileri değil, banka yöneticisi arkadaşlarım da şaşırılmıştı - bankanın "karşı teklif vermesi" Yapı Kredi'nin yakın geçmişindeki toplusözleşmelerinde görülmemiş bir şeymiş. Yapüğümüz çok normal olduğunu anlattım arkadaşlarımıza - pazarlık ediyorduk, onlar bir teklif getirebiliyorsa biz de karşı teklif getirebilirdik.

Görüşme sürecinin son aşamasında son teklifimizi sözlü olarak yaptım ve dedim ki: "Bu teklif bu masada geçerlidir; şimdi kabul ederseniz yürürlüğe koyarız, etmezseniz bir önceki resmi teklifimiz geçerli olur." Bu durum sendika içinde tartışmaya yol açtı. Yeni teklif sendikanın bankadaki konumunu güçlendiriyor muydu, zayıflatıyor muydu, buna

karar veremiyorlardı. Sonunda sözlü teklifimi reddettiler, arabulucu aşamasında da sonuç alınamayınca mecburen Yüksek Hakem Kurulu'na gidildi.

Kurulda, sendikanın sektörde benzeri görülmemiş taleplerini anlattım. Ölü doğum yapan bir kadın eleman için hem doğum tazminatı, hem de ölüm tazminatına kadar götürüyorlardı isteklerini. Sonunda kurul tarafından verilen zam, benim sözlü olarak yaptığım teklifteki oranın altında, ancak daha önce verilen yazılı teklifteki oranın üstünde oldu.

ILO'ya Şikâyet Edildim

Bu arada çeşitli eylemlerle yetinmeyen sendikamız, bankada giriştiğimiz değişim süreciyle ilgili olarak bizi ILO'ya (Uluslararası Çalışma Örgütü) şikâyet etti. ILO, Türk hükûmetine, Yapı Kredi'deki "işçi kıyımı"na son verilmesi çağrısında bulundu, basın da konuyu geniş bir şekilde verdi. Yazılanları incelediğimizde buradaki bilgilerin gerçekleri tam olarak yansıtmadığını saptadık; belli ki ILO yanlış bilgilendiriliyordu. Bu tür bir saptırmanın bedelinin Batı'da çok büyük olduğunu bildiğim için, olayları konuşmak ve ILO'nun elindeki verilerin yanlış olduğunu anlatmak amacıyla İsviçre'ye, ILO'nun İngiliz genel sekreteriyle görüşmeye gittim. Görüşme sırasında olayları kronolojik olarak anlatabilmek için iki dosya kâğıdını yan yana koydum ve tarihleri yan yana sıralayarak olayları hem yazdım, hem anlattım. En sonunda da her iki sayfanın altına imzamı atarak dedim ki, "Bu söylediklerimden herhangi birinin gerçek olmadığını bana gösterirseniz, görevimden istifa ederim." İngilizlerin kişisel taahhütlere ne derece değer verdiklerini İngiltere'de çalıştığım dönemde çok iyi öğrenmiştim. Bu hem onlar için çok önemli bir taahhüttü, hem de benim için. Gerçeklerin ortaya çıkabilmesi için mücadele etmek, şeffaflıktan vazgeçmemek gerektiğini biliyordum. Genel sekreterle yaptığım bu görüşmeden sonra ILO'dan bize konuyla ilgili başka bir girişim ulaşmadı.

Daha önceki yıllarda toplu sözleşme görüşmeleri boyunca teşkilat hep sendika tarafından bilgilendirilmiş. Bu sözleşme döneminde biz de yönetim olarak bir bilgilendirme harekâtına giriştik, daha sağlıklı bilgiyi daha hızlı bir şekilde teşkilata ulaştırmayı başardık. Personel iki ayrı kaynaktan aldığı bilgiyi sürekli olarak karşılaştırma olanağını elde etti ve bir süre sonra sendikalarının nasıl çalıştığını, onların çıkarlarını nasıl koruduğunu ve tekliflerini ne tür duygu ve düşünceler içinde hazırladığını açık bir şekilde görme imkânına sahip oldu.

Ancak Yüksek Hakem Kurulu'nda çıkan karar personelimizi çok mutlu etmedi; belirli bir süre sonra bankanın sendikalı üyelerinin büyük bir

kısmı sendikadan istifa etti ve sektördeki en büyük sendika olan BASİSEN'e kayıt oldu. Bu bizim açımızdan olumlu bir gelişmeydi, çünkü sektördeki büyük çoğunluğu temsil eden BASİSEN'in bankamızda da diğer bankalardaki koşullara benzer koşulları arayacağına inanıyorduk. Yıllarca süregelen sorunun bu şekilde çözülmesi ve çalışma huzurunun sağlanması üzerine, Yüksek Hakem Kurulu'ndan çıkan zamma ek olarak ayn bir zam daha verdik.

1989 toplu sözleşmesinde yaşanan bu sorunlar bir tarafta önemli gerginlikler yaratırken, diğer taraftaysa banka içi yoğun iletişimin başlatılması açısından, teşkilatla yakınlaşma için güzel bir ortam hazırladı. Bu dönemde uygulanan şeffaflık bundan sonraki yıllarda da artan bir şekilde sürdü. Daha sonraki yıllarda yapılan toplu sözleşmelerde iki taraf arasındaki gerginlik, BASİSEN Başkanı Metin Tiryakioğlu ve arkadaşlarının yapıcı yaklaşımları sonucu, yerini tarafların birbirlerini anlamaya ve mevcut şartlar içinde yapılabileceğin en iyisini bulmaya çalıştığı bir ortama bıraktı. O dönemlerde de görüşmeler banka çalışanlarından oluşan epeyce büyük bir temsilciler grubunun katılımıyla gerçekleşti. Bizim yönetim olarak üzerinde önemle ve tutarlı olarak durduğumuz husus şuydu:

Banka çalışanları bizim çalışanlarımızdır, bizim amacımız onların bankaya en iyi hizmeti verecek koşul ve ortamda çalışmalarını sağlamaktır; onların mutluluğu verimliliği artırır, dolayısıyla biz çalışanımızı en az onları temsil eden sendikaları kadar düşünürüz. Bu tutumumuz açık ve nettir, verilen sözler verilen süre içinde yerine eksiksiz getirilir. Personel konuları ihmale gelmez, en üst düzeyde dikkat gerektirir.

Birkaç dönem sonra yapılan toplu iş görüşmelerinden elde edilen deneyim ve birikimle BASİSEN yöneticilerinin de diğer bankalardaki toplu görüşmelerde "Yapı Kredi insan kaynakları politikaları" nı örnek olarak göstermiş olduklarını öğrenmemiz, hak edilmiş bir mutluluğu yaşamamızı sağladı.

Yapı Kredi teşkilatıyla ilişkim, ayrıldığım 1999 yılı başına kadar hep bu çerçevede sürdü. Görev yaptığım 12 yıl boyunca bankada gerçekleştirilen sermaye artışlarının tümü sadece ve sadece Yapı Kredi çalışanlarının yarattığı kendi "özelirler"iyle sağlanmıştır. Bu nedenle Yapı Kredi Bankası, çalışanlarına çok şey borçludur.

Bu 12 yıllık dönemde kuşkusuz her şey her zaman tozpembe değildi. Kimi zaman çeşitli personel konuları gündeme gelir ve çeşitli sıkıntılar ortaya çıkardı. Ancak konular ne olursa olsun, her seferinde en açık ve samimi bir şekilde bunları tartışırdık.

Bir örnek vermek istiyorum: Teşkilattaki kadın çalışanlardan birçoğu, doğum iznine ayrıldıktan sonra döndüklerinde, aynı şubede aynı işi sürdürmek istiyordu. Çalışan kadınların erkeklerle rekabette önemli dezavantajları olduğu açıktır: eş, anne, ev kadını ve çalışan kadın rollerini tek başlarına yüklenmek durumundadırlar. Bu yüzden hanım arkadaşlarımıza her zaman kolaylık sağlamaya çalıştık. Ancak doğum iznine ayrılmış arkadaşımızın yerine de başka birini görevlendirmek zorundaydık, çünkü verilen hizmetin kesilmesi düşünülemezdi; doğum izninden dönen kişinin dolduracağı bir boşluk bırakılamazdı. Çocuk sahibi olmak, bir ailenin vereceği en önemli kararlardan biridir kuşkusuz, ama bu karar alınırken doğal olarak kimse yönetime danışmaz, dolayısıyla da yönetimin bu konuda bir planlama yapma imkânı olmaz. Nitekim hanım şube müdürlerinin bile bana gelip, üç şube çalışanının aynı anda doğum iznine ayrıldığını, ne yapacağını bilemediklerinden yakındıklarını hatırlarım.

Bu konuyla bağlantılı bir başka husus da şuydu: O güne kadar şubelerden doğum izinlerine ayrılanların maaşları (maliyetleri) şube mali sonuçlarının içinde yer alıyordu, yani izne ayrılan kişinin çalışmadığı dönemin maliyetini şube taşımak durumunda kalıyordu. Bu da şubeler arasındaki performans sonuçlarında, doğum iznine çıkanlara göre farklılık yaratıyordu. Diğer giderlerle birleştirildiğinde bu farklar daha da büyüydü. Şubeler arasında haksızlığa neden olan bu durumu, bu tür maliyetleri genel müdürlük hesaplarına çekerek ortadan kaldırdık.

Bu gibi örnekler anlatmakla bitmez. Burada dikkat çekmek istediğim husus şu: Tansiyonlu ve kavgalı bir dönemden sonra yönetim ve teşkilat olarak birbirimizi anlamak için gösterdiğimiz gayretin benimsenmesi, şeffaflık, açıklık ve sözlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesi, yönetim ve teşkilat arasında büyük bir güvenin ve bunun sonucu olarak da huzurun gerçekleşmesini sağladı. Yapı Kredi'yle rakip kurumlar arasındaki en büyük fark, insan kaynağı ve sağlıklı iletişim ortamından kaynaklanmıştır.

Kamu İşletmeleriyle İlişkiler

1980'lerin sonunda, Yapı Kredi açısından önemli çeşitli sorunlar yaşandı, hepsinde de muhatabımız Türkiye Cumhuriyeti devletiydi.

Ataşehir: Yapı Kredi'de göreve başlamamdan önce sonuçlanan Ataşehir hikâyesi özetle şöyleydi: Sonradan Ataşehir'in inşa edildiği arazi, 1980'li yıllarda bir kredi ilişkisi nedeniyle Yapı Kredi'nin aktiflerinde yer alıyordu. O zamanki Ozal hükümetinin de desteği alınarak bu arazi Anadolu Bankası ve Emlak Bankası'yla yapılan bir protokol

sonucu, daire karşılığında Emlak Bankası'na devredilmiş ve Emlak Bankası da yapılacak dairelerin satışından belirli bir oranı Yapı Kredi'ye vermeyi taahhüt etmiş. Böylece bankanın arazi olarak görülen alacağı inşaata çevrilmiş oluyor, Anadolu Bankası konut karşılığı yaptığı anlaşmayla gelir yaratıyor, Emlak Bankası da yeni konut yapma şansına kavuşuyordu. Bu şekilde, herkesi memnun edecek bir anlaşma yapılmış bulunuyordu. Ancak Emlak Bankası yapılan ilk binalarda bu anlaşmaya uyduysa da, sonradan Yapı Kredi'nin payı için yapması gereken ödemelerle ilgili taahhütlerini yerine getirmedi ve bu suretle Yapı Kredi için çok önemli bir kamu alacağının doğmasına ve olayın mahkemeye taşınmasına neden oldu.

Fiskobirlik: Fındık Türkiye'nin en önemli ihrac kalemlerinden biridir, ancak 1988 yılında kamu bankaları finansman sıkıntısına düşünce, bu durumdan fındık ihracatçıları da olumsuz etkilendi. Bu dönemde Özal hükümetinin çıkardığı bir kararnameyle, birliklerin özel bankalardan kredi alması mümkün kılındı. Bunun üzerine, Ankara'dan gelen taleplerle Yapı Kredi'nin yanı sıra Akbank, Pamukbank ve Garanti Bankası da Fiskobirlik'e kredi açtı. Fiskobirlik, bu parayla üreticiden satın aldığı fındığın ihracatını gerçekleştirdi, ancak ihracat bedelleri Türkiye'ye geldiğinde Fiskobirlik tarafından, Yapı Kredi'nin de dahil olduğu dört bankaya ödenmedi ve bu kredilerin vadesi geldiğinde, ödenmeyen döviz kredileri tazmin edilerek Türk Lirası nakit krediye dönüştü, Türk Lirası üzerinden temerrüde girdi ve borç katlanarak büyüdü. Kamuya dava açmak mümkün değildi; karşımızda devlet olduğu için başta böyle bir duruma düşeceğimizi de düşünmemiştik. Daha sonraki yıllarda önce Akbank, ardından da Garanti Bankası, Hazine'yle ikili protokollere girerek kendi borçlarını bir şekilde tasfiye ettiler. Pamukbank ve onunla birlikte Yapı Kredi devletin borcunu tam olarak ödemesini beklemeyi sürdürdü, çünkü Çukurova Grubu bankaları olarak ortak hareket etme kararı alınmıştı. Tansu Çiller döneminde bu borcun ödenmesine yönelik bir Bakanlar Kurulu kararı bile çıktı. Sonuçta bu krediyle ilgili olarak da bir dava açıldı ve kazanılmasına rağmen Yapı Kredi alacağını tahsil edemedi. Kamu yönetimiyle kredi alacağına uygulanan faiz üzerinde mutabık kalmamaması (kamu yönetiminin Fiskobirlik borcu için çok düşük bir faiz önermesi), bu sorunun 15 yıldır çözümsüz kalmasına neden oldu.

Sümerbank: Yapı Kredi, 1988 yılı sonbaharında Sümerbank'la finansman bonolarının satışına aracılık etmek üzere anlaşmıştı. İlk dilim yüzde 64 faizle pazarlandı. Anlaşma gereği piyasaya çıkarılmadan bir hafta önce finansman bonolarının faizlerinin son piyasa koşullarına göre yeniden belirlenmesi gerekiyordu. 13 Ekim kararlarıyla birlikte faizlerin yüzde 85-90'lara çıkması sonucu Sümerbank'tan yeniden faiz belirlemesi istendi, çünkü yüzde 64 faizle

kimse bu bonoları almazdı. Sümerbank ise ihraç öncesi bir hafta içindeki piyasa faizleri koşulunu dikkate almayarak Yapı Kredi'yi; // Underwriting (riski garanti etme) anlaşılmamış var, bunun karşılığında belli bir komisyon ödedik, şimdi piyasa şartları değişti gerekçesiyle anlaşmayı bozamazsınız" diyerek mahkemeye verdi. Bu davayı da diğerleri gibi sonunda biz kazandık.

Yukarıda belirttiğim, kamuoyuna da çeşitli dönemlerde mal olmuş olaylara ilave olarak, birçok kamu işletmesiyle olumlu başlayan, ancak yönetim değişiklikleriyle birlikte olumsuz sonuçlanan bazı başka olaylar da yaşadık. Yeni yönetimlerin "yönetimde devamlılık" ilkelerine bağlı kalmamaları, ilişkilerin başladığı dönemlerdeki söz ve taahhütlerin yerine getirilme risklerinin sürekli olarak artmasına neden oluyor, bazı durumlarda tehditlere kadar varan talepler geliyordu. Bu yüzden Yönetim Kurulu, 1989'un sonuna doğru, kamu işletmeleriyle ilgili mevcut durumun korunmasını ve yeni bir risk alınmamasını prensip kararma bağladı. 2000'lerin başında birçok bankanın kamu işletmelerine açtığı kredilerden dolayı başının nasıl derde girdiğini görünce, bu kararda ne kadar isabetli olduğumuz daha iyi anlaşıldı.

Moskova Temsilciliği'nin Açılışı

1980'li yılların ortalarından beri Sovyetler Birliği hem tüketim maddelerine yönelik ihtiyaçların hem de altyapı, konut, otel, mağaza gibi inşaat ihtiyaçlarıyla Türkiye'nin gündeminde olan bir ülkedydi. Türk işadamları ve müteahhitleri için büyük bir potansiyel oluşturunuyordu; kişisel bazda patlayan bavul ticareti de bunun bir başka göstergesiydi. Bu anlamda Libya ve Ortadoğu'yla yarışır bir konumda olan Sovyetler Birliği'nde iş için bulunan çok sayıda Türkün ihtiyaçları da buna ekleniyor, sürekli artış gösteriyordu. Gelişen ekonomik ilişkiler bankacılık hizmetlerinin düzenlenmesini gerekli kılıyordu, ama bu dönemde Sovyetler Birliği'nde kapalı bir rejim olduğu için özel bankalar oraya giremiyordu. İzin verilen tek şey, temsilcilik açılmasıydı; Yapı Kredi de temsilcilik açma konusundaki ilk müracaatı yapan ve izin alan Türk bankası oldu.

Temsilcilik 16 Mart 1989 akşamı, görkemli bir açılışla Moskova'da hizmete girdi. O dönemde Moskova, komünist rejimin getirdiği kısıtlarla bir mahrumiyet merkezi durumundaydı. Bu nedenle, görmeye değer bir yer olan Moskova'yı Türkiye'den çok az insan ziyaret ediyordu.

Biz açılış için Türkiye'den, basın ve iş dünyasından seçkin bir davetli grubuyla birlikte, özel bir uçakla Rusya'ya gittik. Davetle ilgili her

türlü yemek ve tatlı malzemesi, meyve ve içkiler, hatta aşçılar Türkiye'den götürüldü. Sanatçı olarak Rusların otantik ve "Türk" bir isim istemeleri üzerine Timur Selçuk ve oda orkestrasından bizimle birlikte gelmesini rica ettik. Moskova'da gerek kuruluşumuz, gerek açılışımız, gerekse daha sonraki çalışmalarımızda o zamanki büyükelçimiz Volkan Vural ve eşinin destek ve katkılarını belirtmeden geçemeyeceğim.

Timur Selçuk'un son derece beğeni toplayan, ayakta alkışlanan ve davetlilerimize Rusça yaptığı, oldukça uzun konuşmasını da kapsayan programdan sonra yemeğe geçildi. Yemek sırasında resmi konuşmalara çok az süre verildi. Ancak ortam o kadar etkileyiciydi ki, yemek sırasında yaptığım resmi konuşmaya ek olarak biraz daha kişisel bir konuşma yapmak, orada bulunmaktan duyduğum mutluluğu dile getirmek istedim. 16 Mart aynı zamanda benim eşimle evlenme yıldönümümüzdü. İlk konuşmam yazılı olduğu için benim ardından bir tercüman çıkıp Rusçasını okumuştı. Bu özel konuşmayı yapmak üzere kürsüye geldim, ama çevirinin nasıl yapılacağı belli değildi. Sıkıntımı gören davetlilerden biri "Ben tercümede yardımcı olurum" dedi. Konuşmama başladım, tercüme için ilk ara verdiğimde bu kişi son derece etkileyici, davudi bir sesle konuşmamı Rusçaya çevirdi. Amatör bir konuşmacıyla profesyonel bir tercüman! Konuşmam bittikten sonra öğrendim ki tercümanım (!), TKP'nin yayın organı Bizim Radyo'nun başspikeriymiş!

Yemek boyunca Rus konukların, özenle hazırlanmış Türk yemekleriyle birlikte hemen hemen her içkiyi birbiri ardına ayırım gözetmeksizin içmesi ve gecenin sonunda ayrılırlarken çeşitli meyvelerden ve hatta limonlardan örnek almaları hem dikkatimizi çekti, hem hoşumuza gitti, hem de düşündürdü. Sonuçta geceden herkes çok mutlu olarak ayrıldı ve Moskova Yapı Kredi'nin önemli piyasalarından biri haline geldi.

Mortgage Sistemi ve Adnan Kahveci

Yurtdışında bulunduğum süre içinde, bireysel bankacılık hizmetleri arasında en çok gıpta ettiklerimden biri "mortgage" sistemiydi. Bu konuda yasal birtakım düzenlemeler gerektiği için, ayrıntılı bir çalışma hazırlayıp rapor haline getirdik ve hükümete sunduk. Raporda, gelişmiş ülkelerde uygulanan 5,10, 20 yıl vadeli, sabit taksitli ve sigorta güvenceli sistem öneriliyor ve şöyle deniyordu:

Modelin geçerli olabilmesi için devletin konut kredilerinden aldığı vergi ve fon gelirlerinden vazgeçmesi, konut kredisi faizi ödeyen vatandaşlara da bu faizi gelir vergisinden düşme imkânı sağlaması

gerekir. Ancak bu, devletin vergi gelirlerinde kayıp yaratmayacak, tam tersine, konut sektörü canlanacağından, konuta dayalı birçok sektörde kârlılık artacak, kurumlar vergisi, istihdama bağlı olarak gelir vergisi ve ayrıca konutlar gerçek değerlerinden satılacağı için emlak alım satım vergileri gibi vergiler artacaktır. Bunun yanı sıra sistemin işleme için bankalara uzun vadeli konut finansmanı tahvili çıkarma yetkisi verilmesi de gerekmektedir.

Çok geçmeden bir gün rahmetli Adnan Kahveci'den bir telefon geldi ve bizi konuyu görüşmek için Ankara'ya, Meclis'e çağırdı. Bireysel bankacılık yöneticilerimizden Meral (Bekiroğlu) ile birlikte, bu ani davet karşısında küçük bir uçakla Ankara'ya gittik. Meclis'te mortgage sistemini anlattığımız Adnan Kahveci, genelde yeniliklere açık bir insan olmasına karşın, önerimize pek sıcak bakmadı, başka öncelikleri olduğunu söyledi. Çok ümitli geldiğimiz Ankara'dan biraz boynumuz bükük geri döndük. Çok kötü bir havada küçük bir uçakla büyük endişeler yaşayarak İstanbul'a dönmemiz, bizi bu inancımızdan vazgeçirmeye yetmedi. Konut kredisi bir ihtiyaçtı, mevcut olanaklar çerçevesinde bunu yine de yapacaktık; arzu ettiğimiz vadeyi verememekle birlikte, "Konut ve Konut Geliştirme Kredisi" olarak yaptık da. Ancak son günlerde sıkça tartışılan ve yasası hâlâ Meclis'te olan mortgage sistemi Türkiye'ye çok daha önce gelebilirdi.

Yapı Kredi Plaza'ya Geçiş

1986'da inşaatına başlanan Yapı Kredi Plaza İstanbul'un yeni gelişmekte olan ticari bölgesinde "ofis binası" olarak satılmak üzere planlanmış, Ayduk Bey'in (Koray) şirketi Koray İnşaat'la ortak olarak yürütülmekte olan bir projeydi. Bankanın 1988'de, başta bireysel bankacılık olmak üzere diğer ticari faaliyetlerdeki gelişmesi büyük bir hız kazanınca, Beyoğlu'ndaki genel müdürlük binalarımız yetersiz kaldı. Bunun üzerine Mehmet Bey'i, Levent'te yapılmakta olan bu binaları satmaktan vazgeçirip bankanın genel müdürlüğünü buraya taşımaya ikna ettik.

1990'da bu binalarda yapabileceğimiz azami değişiklikleri yapıp banka genel müdürlüğü olarak kullanılabilecek hale getirdikten sonra taşındık. Bankamızın tablo koleksiyonunun en değerli parçası olan Osman Hamdi'nin Feraceli Kadınlar tablosunun genel müdür odasına asılması için Mehmet Bey'den izin istedim. Hem yabancı ziyaretçilere karşı genel müdürlüğü temsil etmesi, hem de güvenliği açısından genel müdürlük makamında olmasını doğru bulduğumu söyledim. Mehmet Bey de son derece doğal bir şekilde "Tabii, neden olmasın, daha çok gören olur" dedi, böylece tablo benim odamda yerini aldı. Ben bu tablonun bir güç simgesi olduğunu o zamanlar hiç

düşünmemiştim; Mehmet Bey de böyle şeylere hiç itibar etmezdi. O zamanlar iktisat Bankası'nın sahibi olan Erol Aksoy bir ziyaretinde Feraceli Kadınla/a bir milyon USD teklif etmişti. Ayrılışımdan sonra tablonun genel müdürlük içinde epey yer değiştirdiğini öğrendim.

Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın Ziyareti

Rahmetli Turgut Bey bireysel bankacılık ve teknolojiye dayanan hizmetleri başlattığımız günden itibaren (Haziran 1988) yaptıklarımızı çok yakından takip ederdi, hatta Kapalıçarşı'yı bir ziyaretinde şubemize uğrayıp şube müdürü İsmail Bey'den uygulamalarla ilgili uzun uzun bilgi almıştı. Bu arada İsmail Bey pazarlama konusunda ne kadar etkin olduğumuzu göstermek için kendisine bir kredi kartı başvuru formu imzalatmıştı. Biz de banka yönetimi olarak Turgut Bey'i Ankara'da ziyaret etmiş, yeni binamıza geçtiğimizi bildirmiş ve kendisini davet etmiştik. 1990'da Yapı Kredi Plaza İstanbul'un ve Türkiye'nin en modern iş merkezi konumundaydı. O da davetimizi kabul ederek, bankaya gelip yaptıklarımızı yerinde görmek istediğini söylemişti.

Turgut Bey 14 Şubat 1991'de Yapı Kredi Plaza'ya geldi. Yaptığı konuşmanın en önemli bölümü şöyleydi:

... Getirilen yeniliklerle Türkiye'deki bankacılığın ileri ülkelerdeki bankacılıktan hemen hemen hiçbir farkı kalmamıştır. Hatta şunu söyleyebilirim: bazı inovasyonlar, yenilikler bakımından bizim bazı bankalarımızın, onların ötesine geçtiğini tahmin ediyorum...

Gerçekten de Yapı Kredi'nin başarısı, özelde bankacılık sektöründe ve genelde Türk insanının toplumsal yaşantısında birçok değişimin başlatıcısı olmuştu. Yapı Kredi aynı zamanda, henüz dile gelmemiş bazı ihtiyaçları da öngörerek ve toplumda talep yaratarak beklenti ve standartları da yükseltmişti.

Bu konuşmanın ardından banka içinde yapılan turda Turgut Bey'e yeniliklerimiz takdim edildikten sonra, Yapı Kredi Plaza'da, A Blok 18. katının gördüğü en uzun masada yemeğe geçildi. Benim karşısına oturmamı istedi ve hep birlikte, yaptığımız yeniliklerle, sektördeki gelişmelerle ilgili sohbet ederek yemek yedik.

Yemek sırasında birçok şeyden konuşuldu, hemen hemen tüm ürünlerimizin gelişmeleriyle ilgili ayrıntılı bilgi verdik. İleriye dönük projelerimizle ilgili bilgi aldı ve faizsiz bankacılığa ne zaman gireceğimizi de bu arada sordu. Bu tür bankacılığın stratejimizde yer almadığını belirttim. Bana bankacılığın o tarafını da ihmal etmememiz

gerektiğini yumuşak bir şekilde söyledi.

Yemek sonrası kendisini aşağıya, genel müdür yardımcısı Tayfun Bayazıt'ın başında bulunduğu "hazine" katma indirdik ve o zaman için çok geliştirilmiş olan "dealing room"a götürdük. Gençlerle çok sıcak bir sohbeti oldu. Tayfun ve oradaki arkadaşlar, faaliyetleriyle ilgili bilgi verdikten sonra, işlemler üzerindeki yüksek ve haksız vergilerden, kesintilerden yakındılar. Bunların boyutlarını öğrendiğinde hayretle karşıladı, haberi yoktu. Açıklamaları yapan hanım arkadaşımız dealing room'da yapılan işlemler hakkında ayrıntılı bilgi verdi, özellikle petrol fiyatlarını canlı olarak izlediğimizi, uluslararası piyasalarda USD-Mark, USD-Sterlin işlemlerini birkaç pips (1 pip = on binde bir; bu terim özellikle kurlar için kullanılıyor) fark ile alınıp satıldığını anlattı ve "... şu kadar pips de bunun için ödeniyor" dedi. Bu terim Turgut Bey'in çok hoşuna gitti. Ayrılmadan önce Yapı Kredi Plaza'nın binalarını dışarıdan inceledi ve "Alçak olmuş, daha yüksek olmalıydı, daha güzel olurdu" dedi.

Oradan büyük bir neşeyle ayrılarak birlikte Hilton otelinde işadamlarının bir toplantısına gittik. Toplantının açılış konuşmasında Turgut Bey Yapı Kredi'de gördüklerinden ve aracılık maliyetlerinin yüksekliğinin yarattığı sıkıntılardan bahsetti. Ayrıca birkaç pips ile yüksek hacimli döviz alışverişlerinin yapıldığından da söz etti. "Ben de her gün yeni bir şey öğreniyorum, bugün de Yapı Kredi'de pips'i öğrendim. Türkiye dünya ile bütünleşmeye süratle devam ediyor" dedi.

Açıklık, Katılım, Paylaşma

1991 yılı, bankadaki gerginlikleri geride bırakıp unutmak, bir açıdan da gelecekle ilgili doğru hedefleri ortaya koymak ve tüm teşkilat genelinde benimsenmesini sağlamak için yeni bir dönemin başlangıcı oldu. Bu konuları ilk kez derinlemesine tartışacağımız ortam olarak, aynı yıl Antalya'da yapılacak Müdürler Toplantısı hedef alındı.

1991 Antalya toplantısında yönetim anlayışımızın tanımını üç kelimeyle yaptık: açıklık, katılım ve paylaşma. 20 Kasım 1991 tarihli bir mektubumla bu yeni anlayışımızı tüm teşkilatımıza şöyle duyurdum:

Hızlı bir gelişmenin yaşandığı çağımızda, Yapı Kredililer olarak Türkiye'deki en uyumlu, en ileri, en çağdaş kuruluşun Yapı Kredi olması amacıyla birçok adım attık, atıyoruz. Bu ilerlemeye, gelişime paralel olarak yönetim ilkelerimizi de "Açıklık, Katılım, Paylaşma" olarak belirledik. Yapı Kredi'yi geldiğimiz noktadan çok daha ileriye götürmenin yolunun bu anlayıştan geçtiğine inanıyorum.

Bu toplantıda, tüm arkadaşlarımızın o güne kadar zihinlerinde şekillenen bazı kavramlara da açıklık getirme yolunda önemli bir adım attık. Antalya toplantısı, kalıp olarak bilinen bazı çalışma esaslarını bizim anladığımız şekliyle yeniden ele alan ve teşkilatı bu konuda düşünmeye yönelten bir etkinlik oldu.

ÇALIŞMA YAŞAMININ GEREKLERİ

~~ÖZEL~~ ÇALIŞMA (YENİ)

~~Özelden önce~~ **Özelden önce** Mesai saatleri dışında çalışmanın olmadığı sürece mesai saati içinde günlük işleri bitirmek

~~Müşteri ile iletişimi~~ **Müşteri ile iletişimi** vergüler, müzakereleri yapabilmek. Tavizlerde banka çıkarımı gözetmek

~~Ana ilkelerle~~ **Ana ilkelerle** konuları sorgulamak, bankanın esas ve prensiplerine uymak/ sahip çıkmak

~~Silge al~~ **Silge al** sağlanmak, iletme, öğrenmek, eğitmek/ bankanın yatırımı olarak görmek

~~Profesyonel~~ **Profesyonel** kurumsal ve kişisel çıkarları kurumsal çıkarlarla bağdaştırmak/ müşteri ilişkilerini verimli hale getirmek

~~Bürokrasi~~ **Bürokrasi** verici eylem ya da uygulamalara karşı duyarlı olmak
~~İşin~~ **İşin** bulunmak/ gelir yaratmak, değişen zaman içinde kendini sürekli yenilemek

Burada bütün amacımız, Yapı Kredi genelinde var olan paradigmaları yerinden oynatmak ve gelecek yıllarda ihtiyacımız olan değişim için ortamı hazırlamaktı.

Teşkilatımız, gelişmiş ülkelerde standartlaşan bazı değişimlerle de ilk defa bu dönemde karşılaştı. Bunların arasında en önemlilerinden bazıları şunlardı:

"Bir araya gelmek bir başlangıç, bir arada kalabilmek ilerleme, bir arada çalışabilmek ise başarıdır."

"Bir müşteriyi elde etmek aylar alabilir, kaybetmekse saniyeler sürer."

"Hedefleriniz ne kadar yüksekse, riskiniz de o kadar büyüktür, zaferiniz de."

"Kimsenin öne geçmemesi, kimsenin geride kalmaması ve herkesin ödüllendirilmesi - bu, takım oyunudur."

"Engellerin aşılması, sınırlarınızın sınanması ve daha önce ulaşamadığınız noktalara yönelmeniz cesaret işidir."

Bu toplantı sonrasında, başarılı ve başarısız insan arasındaki farkları çok çarpıcı bir şekilde yansıtan bazı cümleleri Amerika'da özel olarak yaptırdığımız saydam plaketter halinde tüm teşkilatımıza dağıttık. Müşterilerin de okumasını istediğimiz iki taraflı bu plaketteri masalarının üstüne koymalarını istemiştik. Plaketteki mesajlar o gün için çok önemli bir zihniyet değişimini yansıtıyordu:

Başarılı insan daima çözümün bir parçasıdır;

Başarısız ise daima sorunun bir parçasıdır.

Başarılı insanın her zaman bir programı;

Başarısızın ise her zaman bir mazereti vardır.

Başarılı insan "İşine yardım edeyim" der;

Başarısız "Bu benim işim değil" der.

Başarılı insan her soruna çözüm bulur;

Başarısız her çözümde bir sorun görür.

Başarılı insan en olumsuz durumda bile bir çıkış noktası görür;

Başarısız en olumlu durumda bile engeller bulur.

Başarılı insan "Zor olabilir, ama imkânsız değil" der;

Başarısız "Mümkün olabilir, ama çok zor" der.

Yapı Kredi'de Bir Dönüm Noktası:"Artık Dost Olalım!"

Geride bıraktığımız son üç yıl, banka içinde birçok sorunun yaşandığı, gerginliklerin arttığı, getirilen yeniliklere karşı teşkilatın büyük direnç gösterdiği, yönetimle teşkilat arasında büyük sıkıntıların yaşandığı bir dönem olmuştu. Sabah işe gelirken neredeyse herkesin ayakları geri geri gidiyordu, ama yine de programdan ve koyduğumuz hedeflerden

vazgeçmiyorduk. Her şeyi göze alarak ilerliyor, engelleri büyük bir kararlılıkla ve hiç taviz vermeden birer birer tasfiye ederek aşıyorduk. Üst yönetime göre sorunların önemli bir bölümünün çözümlenmiş olmasına rağmen, o güne kadar hep yazmak durumunda kaldığımız "acı reçete"nin sonucunda, özellikle şube teşkilatı üstünde gelecekle ilgili belirsizlikten dolayı büyük bir karamsarlık ve heyecan eksikliği ortaya çıkmıştı. Biz bulunduğumuz noktadan geleceği daha açık görüyor, fakat teşkilatımızın bizimle aynı açıdan bakmadığını da biliyorduk. Onların bir şekilde güvenini kazanmamız ve banka içinde barış ortamını kurmamız gerekiyordu.

Bu nedenle Antalya toplantısının bir özelliği de banka içindeki iş barışını sağlama amaçlı bir dostluk çağrısında bulunmaktı, ama öncelikle dost kavramını hepimizin aynı şekilde anlaması gerekiyordu. Son birkaç yıldır bankada yaşanan olaylar süresince arkadaşlarımızın kafaları tamamen karışmıştı. Mesaj, bildiri ve açıklama bombardımanı altında neye inanacaklarını, kendi gelecekleri için neyin iyi olduğunu, tercihlerini nelere göre yapmaları gerektiğini bilemiyorlardı. Zaman zaman bizim acı gerçekleri dile getirmemiz onların canlarını sıkıyor, ama ellerinden de fazla bir şey gelmiyordu. Bu iletişim karmaşasını çözmemiz şarttı. Bunu yapabilmek için öncelikle teşkilatımızı düşünmeye yöneltmemiz ve bazı kavramları kendi içlerinde tartışma fırsatı yaratmamız gerekiyordu.

Bu toplantıdan kısa bir süre önce Güler Sabancı, kendisini çok etkileyen, çok beğendiği, "iş hayatında dost"la ilgili bir tanımı bana göndermişti:

Yaşamda ilerleyebilmek, daha iyi şeyler yapabilmek için bana yol gösterecek kadar açık ve dürüst bir insan.

Buradan ilham alarak "Açıklık, Katılım, Paylaşma Müdürler Toplantısı 1991" sırasında müdürlerimize, kendilerinin "dost"u nasıl tanımladıklarını sordum ve onlardan, gün boyunca bunu düşünüp kendi aralarında tartışmalarını ve ertesi gün yaptıkları tanımları yazılı olarak bize iletmelerini istedim. Gelen yanıtların ortak noktaları şöyleydi:

Bence, şahsi çıkar gözetmeksizin çalışma hayatımı kolaylaştıran, eksiklerimi yüzüme söyleyen, beni yanlışlarımdan uzaklaştıran, bana yapıcı eleştirilerde bulunan, hatalarımı açıklıkla dile getiren, bildiklerini paylaşan, hak ve menfaate saygılı, iyi ve kötü günde yanımda olan, keder ve sevincimi paylaşan, mesleki açıdan gelişmeme yardımcı olan insandır.

En beğenilen tanımları teşkilatımızla paylaştık.

Bu toplantıdan kısa bir süre önce, bankamızın yeni sendikası, banka içinde yayımladığı bildirilerde çeşitli eleştirilerde bulunmuştu. Bizim o dönemde yönetim olarak yaratmak istediğimiz şey, hem üst yönetimin, hem de teşkilatın bankayı sahiplendiği, canla başla çalışılan, karşılıklı güvene dayanan ve barış içinde yaşanan bir ortamdı. Oysa herkes biliyordu ki Çukurova'nın hâkim ortak olarak ortaya çıkmasına kadarki dönemde Yapı Kredi'nin bu şekilde taşıdığı mali yükümlülükler, rakipleriyle karşılaştırıldığında Yapı Kredi aleyhine önemli bir durum yaratıyordu. Ben bankaya geldiğimde bana söylenenler ve kendi gözlemlerim, mevcut yapının bankanın gelişmesi açısından önemli bir engel teşkil ettiği ve mutlaka değişmesi gerektiği şeklindeydi. Bu öyle bir yapıydı ki kim bankaya dost, kim değil, anlaşılmıyordu, bütün kavramlar karışmıştı.

Antalya'daki toplantının son bölümünde çıkıp son üç yılda yaşadıklarımızı anlattım - daha önceden hazırlanmış bir konuşma değildi bu:

... Bir işyeri olmadan, çalışanları da olamaz. Çalışanların temel görevi o müesseseye sahip çıkmaktır... Biz çalışanlarımıza, unvanları, görevleri ne olursa olsun daha iyi bir hayat sunabilmek için bu müesseseye sahip çıkmak durumundayız. Onun için gelin, bankamızı layık olduğu yere getirebilmek için birbirimizle dost olalım. Artık dost olalım!

Konuşmamı bu şekilde bitirdim; herkesle birlikte benim de gözlerim dolmuştu. Bu toplantının ve dostluk çağrısının Yapı Kredi'de gerçekten bir dönüm noktası olduğuna inanıyorum. Benim gibi birçok arkadaşımın da buna katıldığını biliyorum. O toplantıdan sonra bankada sadece karşılıklı inanç, güven ve sevgi hâkim oldu.

"Adaletin Gücü, Güçlülerin Adaleti Kadardır"

Antalya toplantısında, birçok kavramın yanı sıra adaletin önemini ve haksızlığa göz yummayan bir yönetim modelini de vurgulamıştık; aradığımız dostluk ve güven ortamının ancak böyle bir adalet temelini üstünde yükselebileceğini biliyorduk. "Adaletin gücü, güçlülerin adaleti kadardır" sözünü çok doğru buluyor, bazen aşırılıkla suçlanmak pahasına adalete önem veriyor ve nerede, kiminle ilgili bir adaletsizlik görülse müdahale edip çözüme ulaştırmaya çalışıyorduk. Örnek bir olay anlatayım: Bir şubemizden verilen bir kredinin batmasıyla ilgili sorumluluğun şube müdüründe olduğu, ilgili genel müdür yardımcısı arkadaşım tarafından belirtilmişti. Ancak daha

sonra yapılan bir toplantıda durumun böyle olmadığı, şube müdürünün ikaz ve itirazlarına rağmen genel müdür yardımcısının telkiniyle kredinin verildiği anlaşıldı. Batan krediden çok, yöneticinin buradaki tavrı önemliydi; teşkilatı, ilgili genel müdür yardımcısına bu olaydan sonra nasıl güvenecekti, sözüne nasıl inanacaktı? Bu koşullar altında kendisiyle çalışmayı nasıl sürdürebilecekti? Bütün bu soruların ışığında genel müdür yardımcımız işinden ayrılmak zorunda kaldı. Öyle inanıyorum ki en başta, yaptığı hatanın sorumluluğunu üstlenseydi, durum çok farklı olurdu.

Adalet konusundaki titizliğimin bilebildiğim kadarıyla bir tek istisnası oldu: haksızlığa uğrayan arkadaşım benden dört kademe aşağıdaydı ve çoğu sübjektif mevcut veriler, kendi bağlı olduğu yöneticisi dahil herkesin onun karşısında olmasına yol açmıştı. Müdahale edip adaletsizliği önlemek ya da müdahale etmeyip sistemi korumak arasında ikilemde kaldım, çünkü tepeden inmeciliği yok etmeye, her şeyin sistemine uygun bir şekilde işlemesini sağlamaya da çalışıyordum. Sistemin hata yapmakta olduğunu hissetmeme rağmen müdahale edemedim. Yapı Kredi'de bana en acı veren anılarımdan biri budur.

Yeri gelmişken bir gözlemimi de paylaşmak istiyorum. Ülkemizde adaletsizliğe yol açan bir başka kültürel olgu da "liderden geçinmek" tir. Bunun örneklerini hayatın hemen hemen her alanında görebiliriz. Bu nedenle, "geçinme" faaliyetinin sürdürülebilmesine tehdit oluşturan kişiler bir şekilde tasfiye edilir. Ben bu duruma hiçbir zaman prim vermedim. Ancak yakınınızdaki zayıf karakterli kişileri birlikte çalışırken her zaman tanıyamıyorsunuz, güçlü karakterde olanlar da arkadan vurmuş olmamak için bir şey söylemiyor. Ancak menfaat ilişkisi bittikten ve konumlarınız değiştikten sonra gerçekleri görebiliyorsunuz.

"En Önemli Sermaye İnsandır"

Bu söz her tür işletmede çok sık kullanılır, ama insanın öneminin ne olduğu, insanın sermaye olmasının ne anlama geldiği genellikle bilinmez, bunlar üzerinde düşünülmez. Yapı Kredi'deki dönüşümün temelinde de bu anlayış vardı, o nedenle tüm çalışma arkadaşlarıma bunun önemini net bir şekilde, hatta teknik muhasebe diliyle anlatmak zorundaydım.

Bankacılıkta (tüm şirketlerde) sermaye, ortaklara olan borç olarak görülür, borçlar da işletmelerde gider yaratır (faiz veya temettü şeklinde); oysa sermayenin karşılığı nakit veya nakit olmayan aktif değerlerdir, çünkü geliri bu değerler yaratır. Nakit olarak tuttuğunuz

sermayeyi insana aktarırsanız, yatırım yapmış olursunuz; insan bu yatırımın karşılığını kuruma veriyorsa sermaye doğru kullanılmıştır, vermiyorsa sermayeyi batırmışsınızdır. Dolayısıyla her insan sermaye değildir, yanlış insana yapılan harcama yatırım değildir, masraftır, giderdir ve bu ayrımın, ayıklamanın doğru yapılması gerekir. Ülkemizde de yerleşik kültürümüz ne yazık ki bu ayrımın bilinçli bir şekilde yapılmadığını gösteren örneklerle doludur.

Ayrıca bir başka önemli konu da kurumlardaki insan kaynağının hangi saikle yönetildiğidir. Ben deneyimlerimde kurumların gelişmesinin iki şekilde olduğunu gördüm:

1. Sermayenin yarattığı korkuyla sağlanan büyüme,
2. Dayanışmanın yarattığı güçle sağlanan büyüme.

Bizim Yapı Kredi'deki tercihimiz hep ikincisi oldu.

Yeni Şube Organizasyonu ve İnsan Kaynakları Profiline Değişimi

1991' in sonunda seçimler yapılmış ve Süleyman Demirel liderliğinde DYP-SHP koalisyon hükümeti işbaşına gelmişti. 1992 yılının başında hükümetin ilan ettiği programla, bankacılık sektörü için çok önemli değişimlerin yaşanmayacağı, siyasetin yine mali piyasalar üzerinde etkili olmaya devam edeceği açık bir şekilde görülmüştü. Bu nedenle yönetim olarak bankada verimliliği arttırmak için yeni bir eylem planını devreye sokmamız kaçınılmaz olmuştu. Biz yapmadığımız takdirde sektörde hiçbir kurumun buna cesaret edemeyeceğini biliyorduk.

Negatif faiz döneminde geçerli mevduat bankacılığından kalma, 1980 sonrası başlayan pozitif faiz dönemine uyum sağlayamayan ve yaşam mücadelesinde ayakta kalamayan, coğrafya olarak Türkiye geneline yayılmış olan "verimsiz şubelerimiz" kapanacak, birleştirilecek veya başka yerlere nakledilecekti. O dönemlerde "şube kapamak" kimsenin cesaret edemediği, büyük riskleri olan bir yaklaşımdı.

Şubat 1992'de bir cumartesi günü Yeniköy Korusu'nda, yağmurlu bir havada özel olarak davet ettiğimiz yönetim kurulumuzun toplantısında, bu şubelerimizle ilgili kararları kendilerine sunduk ve gerekli onayları aldık. Dört beş ay öncesinde "artık dost olalım" diye ayrıldığımız Antalya "açıklık, katılım, paylaşma" toplantısından sonra çok daha kritik bir döneme girmiştik. Ancak bu sefer atacağımız adımlar, alacağımız kararlar ve uygulama sonuçları hakkında, Antalya'da verdiğimiz sözler nedeniyle çok daha hassas ve son derece rasyonel olmak zorundaydık. Gerek bu şubelerin, gerekse şube

kapama, birleştirme ve nakillerinde bankamızdan ayrılacak arkadaşlarımızın seçimlerinde fevkalade objektif ve adil olmak durumundaydık. Bankanın ikinci bir güvensizlik dalgasını kaldıracabilecek gücü yoktu.

1987'de Yapı ve Kredi Bankası'nın 600 civarında şubesi vardı; tüm bankalarda olduğu gibi burada da bir şube açma yarışı yaşanmıştı. Biraz abartılı olarak anlatıldığı kadarıyla banka yöneticileri otobüslere biner, diyelim ki Samsun'dan başlayarak Çarşamba, Perşembe, Çaycuma ve Trabzon'a gidip, her yerde bir şube açar, başlarına da birer kişi koyup dönerlermiş.

1980 öncesinde şube açma maliyeti çok düşüktü, faiz marjları çok yüksek olduğu için amaç, önemli olan her yere uzanıp mümkün olduğunca mevduat toplamaktı. 1980'den sonra pozitif reel faizle birlikte para toplama maliyetleri çok artınca durum değışti. Yine de çok adam-çok şube politikası uzun bir süre devam etti. Banka maliyetlerinin yüzde 80'i faizden, yüzde 20'si personel ve işletme giderlerinden kaynaklanıyordu. Bankaların çoğu bu yüzde 20'yi genelde önemsemiyor, oysa bu maliyet sonucu çok etkiliyordu. Bu yaygın şube ağının yarattığı birikim, bizim yapmak istediğimiz bankacılıkla örtüşmüyordu.

Son derece kısıtlı bankacılık hizmetinin verildiğı bu şubelerin çoğu kâr etmezdi; kâra geçen ya da en azından kendi masrafını çıkaran şubelerin oranı yüzde 20'yi geçmiyordu. Bir şubenin kârı, hizmet ve işlem komisyonlarından ve daha çok da merkeze transfer ettiğı paradan aldığı "şubeler cari faizi" nden oluşuyordu, ancak o günkü muhasebe uygulamalarıyla gerçek kâr/zararı hesaplamak çok güçtü. "Şubeler cari faizi" genel müdürlükte belirlenir, şubeler ne kadar faiz alacaklarını bilmezdi. Yapı Kredi'de şubelerin "kâr"ım belirleyen kişi, mali işlerden sorumlu yöneticimizdi (Turgut Ağlen), o yüzden tüm şube yöneticileri onunla "iyi geçinmeye" (!) çalışırdı.

Bazı yörelerde şube kârlılığının düşük olmasının en önemli nedenlerinden biri de çalışan nüfusun Anadolu'dan büyük kentlere göçüyor olmasıydı. Geride kalanlar genellikle yaşlılar ve çocuklardı, onların mevduatıyla da toplam mevduatın büyümesi mümkün olmuyordu. Bir başka neden de şubelerde gereksiz personel çalıştırılmasıydı. Banka yönetimleri, şubeleri kendi vitrinleri olarak görür, müşteriye cezbetmeye çalışırdı; bu nedenle kadrolar, çoğu yükseköğrenime devam etmemiş, hoş görünlü genç kızlarla doldurulurdu. Bunlar da kısa süre içinde evlenip işi bıraktığı için, "turnover" (ayrılma) oranı çok yüksekti. Eğitimli, uzman kadrolar değildi bunlar, sunulan hizmetler de böyle bir uzmanlığı

gerektilmiyordu. Yüksekokul mezunu olanlar da büyük çoğunlukla zaten teftiş kurullarında çalışırdı.

Bütün bu yapının baştan aşağı değişmesi gerektiğini görüyorduk; yalnızca şube ağının değil, şubelerin iinin, yani personelin de değişmesi, yeniden eğitilmesi gerekiyordu. şubeler kr etmeliydi; bunun için de hem şube, hem de personel sayısının azaltılması şarttı. Yapı Kredi'nin tüm şubelerinin "online, real time" sisteme geçmesini, yani Tele-işlem'in tüm şubelere yayılmasını istiyorduk; bu da çok ciddi bir yatırım demekti ve ancak bu yatırımın karşılığını alabileceğimiz şubelerde böyle bir işe kalkışabilirdik. Bu değişimin tek zorluğu, kapsamı değildi, bir defada, aynı anda yapılması ve bu arada hiçbir hizmetin aksamaması gerekiyordu.

Yeni sendikamız bu durumun işten çıkarmalar için kılıf olduğunu söylüyor, insan kaynaklarından sorumlu yöneticimiz lk Taktak'sa "Bu pahalı bir kılıf olurdu" diyordu. Türkiye'deki yapısal değişimi takip etmek zorundaydık; yoğunlaşma batıdaydı, biz de Kuzey, Doğu ve İç Anadolu'daki şubelerimizi bu gözle değerlendiriyorduk; ticari kesim rantabl olmayan yerleri terk ederek batıya doğru kayarken, hizmet sektörü de buna uygun hareket etmek zorundaydı.

Bu operasyonun tamamlanacağı tarih 31 Ağustos 1992 olarak belirlenmişti. Verimsiz şubeleri tespitte önemli bir zorlukla karşılaşmadık. Konulan kriterler tüm şubelere eşit olarak uygulanıyor, mevcut ve gelecekte oluşabilecek krlılığın faktörleri değerlendiriliyor ve yönetimin öngörüleriyle birlikte bir sonuca varılıyordu. alışanlarımıza gelince durum farklıydı. Başarının ve performansın sağlıklı ölçülebileceği altyapı oluşmamış durumdaydı. Bu nedenle burada büyük ölçüde yöneticilerimizin kanaatleri rol oynuyordu. Biz bunun yanı sıra teftiş raporları, eğitim programlarına katılanlarm başarıları gibi ek faktörleri de dikkate alarak bir sonuç çıkarmaya çalışıyorduk. Ayrıca aile durumları, şehirlerarası nakillerde yaşanan zorluklar ve maddi kısıtları da düşünmek zorundaydık.

600 şubeden 360 şubeye Nasıl Geldik?

Elimizde yeterli bilgi olmadığı için, yaptığımız değerlendirmelerin tam objektif ölçütlere göre olmadığını, bir tür torpil açma karşı savaştığımızı biliyorduk. Birçok kişi birilerinin adamıydı, birçok kişi birbirini kolluyordu. Bir şubede iki kişi çalışıyorsa çok daha fazla kişi iş yapmadan oturuyor, böyle ortamlarda dengelerin bozulmaması için, iyi olanın sivrilmesine de izin verilmiyordu. Biz, yönetim olarak şeffaflığa ve açık konuşmaya inandığımızdan, tüm kanalları aıp teşkilatın güvenini kazanmaya başlayınca, çeşitli kademelerden

bilgiler kendiliğinden gelmeye başladı. Eskiden yalnızca müdürler düzeyinde alınan bilgiler artık orta ve ilk kademe yöneticilerinden de almıyor, böylece daha sağlıklı bir saptama ortaya çıkıyordu.

Bunun için tüm şubelerin kârlılığını tek tek inceledik; kendi rakamlarıyla kâr/zarar durumunu saptamak güç olduğundan, bilançolarına ve mali yapılarına baktık. Bu operasyon için sonuçta bir şekilde şubeler ve kişiler belirlendi; bazı şubeler birleştirildi, zarar edenler kapatıldı.

Bu kararların ilanı elbette ki çok büyük tepkilere neden oldu. Bu tepkileri önleme olanağımız da yoktu, alınan karar acı ve üzücüydü, ama bankanın geleceği için de gerekiyordu. Geçmiş yıllarda o günün koşullarında gerçekleşen uygulamaların bugünün dünyasına uymaması sonucunda zorunlu olarak alınan bir dizi önlemdi bunlar, içinde bulunduğumuz ortam bu önlemleri ne kadar haklı çıkarıyorsa da, Türkiye'de bu boyutta yapılacak "ilk uygulama" olması bakımından da bir hayli risk içeriyordu. Bu durum basma yansıdığı zaman, rakiplerimiz tarafından son derece olumsuz bir şekilde kullanılacağını biliyorduk, ama doğru bildiğimiz yolda rakiplerle sadece piyasalarda ticari alanlarda değil, bu konularda da mücadele etmeye hazırдық. Biz başarıya ulaştıktan sonra onların da

bizi takip edip aynı uygulamaya gireceklerinden emindik. Bu nedenle hiç tereddüt etmeden bu uygulamaya girdik. Teşkilatımızın bu konudaki düşünceleri ve davranışları, bizim için rakiplerimizden çok önce geliyordu. İçerideki yeniden yapılanma sürecinin sonunda 250'nin üstünde şube kapatılarak, yeni açılanlarla birlikte şube sayısı 600'den 360'a indi, 30-31 Ağustos 1992'de son işten çıkarmaların ardından bu operasyon tamamlandı.

Yalnız, bu konuda yaptığımız iki şey çok etkili oldu:

1. Durumu kritik olan şubelerimiz, daha çok çalışıp kendilerini kâra geçirecek önlemleri almaya teşvik edildiği gibi, banka genelinde bundan böyle ticari potansiyeli yüksek olan bölgelerde genişleyeceğimizin de ilk işaretleri verildi.
2. Herhalde insanlarımızın genel karakterinden olacak, bazı yöneticilerimizin "fırsat bu fırsattır" diyerek, konulan kriterlere uygun olmasa bile bazı arkadaşlarımızdan kurtulmaya yönelik girişimlerde bulunmaları banka içinde büyük rahatsızlık yarattı. Çeşitli arkadaşlarımız, kendileriyle ilgili kararların haksızlığını vurgulayarak, Antalya toplantısından bu yana sürekli arkasında durduğumuz "adalet/hakkaniyet" ilkesini gündeme getirdiler. Arkadaşlarımızın

durumlarını incelediğimizde gerçekten de haklı olduklarını gördük ve benzer durumda kimler var diye araştırdık, belirledik ve bu kapsamdaki bütün arkadaşlarımızı, kendilerinden özür dileyerek tekrar işe aldık. İlgili yöneticiler hakkında da gereği yapıldı. Bu uygulamamızın bankadaki yankısı çok büyük oldu ve yönetimimize, teşkilatın güvenini kazanma konusunda yeni bir kapı açtı.

O tarihten sonra bütün uygulamalarımızda şu prensipten taviz vermedik: "Eğer bir kişi bir haksızlıkla karşı karşıya kalmışsa, aynı durumda olabilecek başkaları da araştırılmalıdır ve alınacak kararlar hepsine eşit olarak uygulanmalıdır." Ağlayan çocukla ağlamayan arasında fark olmasına izin veremezdik. Genellikle tayinlerde, ikramiye ödemelerinde veya çeşitli davetlerle ilgili olarak ortaya çıkan bu durumlarda birçok arkadaşımız, kendileri bir şikâyetle bulunmamalarına rağmen, başka arkadaşlarının yapmış olduğu bir şikâyetin lehte sonuçlandırılmış olmasından dolayı, aynı haklardan yararlandı. Bütün bunlar, arkadaşlarımızı haklarını daha özgürce aramalarına teşvik ettiği gibi, banka yönetimine karşı oluşan güvenin daha da artmasını sağladı.

Rakipler Boş Durmuyor

Öte yandan, şube kapama ile ilgili uygulamamız rakiplerimiz tarafından da gayet olumsuz bir şekilde kullanıldı ve bankamızla ilgili "battı, batıyor" yollu çeşitli söylentiler çıkarıldı. Şubeler aracılığıyla yayılan bu olumsuz propaganda çeşitli basın organlarında da yer buldu. Fakat biz geleceği o kadar açık bir şekilde görüyorduk ki tüm bankaların bu yoldan geçmekten başka çareleri olmadığını, biz dayanıp bütün bu eleştirilere göğüs gerdikçe, onların da mukavemetlerinin kırılacağını ve er veya geç bizimle benzer uygulamalara gireceklerini biliyorduk. Nitekim daha sonraki yıllarda bu beklentilerimiz aynen gerçekleşti ve bankacılık sistemi, kamu bankaları dışında, şube ağı açısından yeniden yapılandı.

1992 yılında tamamlanan bu işlemlerle birlikte operasyonel maliyet yükünün azaltılması bankaya büyük güç verdi. 1993 yılında tüm şubelere "personel ve işletme giderleri" nin, hizmet ve komisyon gelirlerine ek olarak vadesiz mevduatın katkısıyla karşılanması hedef olarak verildi. Birkaç yıl içinde durumu iyi kavrayan banka teşkilatının çalışmaları sonucunda, Yapı Kredi sektörde "personel ve operasyonel giderleri" ni "hizmet ve komisyon gelirleri"yle karşılayabilen tek banka konumuna geldi. 1993 ve takip eden yıllarda Yapı Kredi'nin 2 milyonu aşan aktif müşteri kitlesi ile hizmet ve komisyon gelirlerinin yüksekliği çok büyük bir avantaj olarak ortaya

çıkacaktı.

Sektördeki diğer bankalarsa buradaki açıklarını faiz marjlarıyla kapatıyordu; enflasyonun düşmesiyle birlikte çok büyük bir risk oluşturacak bu durum, 1990'lı yıllarda hep gözardı edildi ve TC Hâzinesi'nin iç borçlanma ihtiyacını karşılamak, bankaların temel stratejisi olmayı sürdürdü. İleride de değineceğim gibi, biz 1996-1997 yıllarında yüksek enflasyon altında bankaların aldığı bu tür riskleri kamuoyunun dikkatine sürekli getirmemize rağmen, bankalar düşük enflasyon ortamında çalışmanın zorluğunu ancak 2003'ten sonra görmeye başladı.

Performans Değerlendirme Sistemi

1992'ye gelene kadar Yapı Kredi'de, çalışanların performansını ölçmek, terfi ve primlerini belirlemek için kapalı tezkiye sistemi kullanılırdı - yöneticiler, çalışanlarıyla ilgili görüş ve önerilerini pembe formlara yazıp üst yönetime gizli olarak bildirir, çalışanlara bunlar hakkında bilgi verilmezdi, yalnızca sonuçlarını görürlerdi. "Açıklık, Katılım, Paylaşma" ilkesine tamamen zıt olan bu uygulamada kimin niçin ödüllendirildiği ya da cezalandırıldığı belli olmaz, eşitsizliklere ve haksızlıklara açık bu sistem, çalışanları daha iyiye yönlétme konusunda çok zayıf kalırdı. Bunun yerine 1992'de açık performans değerlendirme sistemine geçtik.

Açık performans değerlendirme sistemi yazılı olarak yapılan bir değerlendirmeydi. Bir başka önemli farkı da, bu değerlendirmeyi müdür yerine kişinin ilk amirinin yapmasıydı. Bu uygulama, ilk yönetim kademelerinden yukarıya kadar tüm amirlere hem güven vermiş, hem de hesap sorma sorumluluğunu getirmişti.

Uygulama açısından bu değerlendirme, yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı mutabakata dayanıyordu; yöneticisinin görüşünü paylaşmayan kişi bunu dile getiriyor, yöneticisiyle yaptıkları konuşma sonucunda anlaştıkları metni karşılıklı olarak imzalıyorlardı, eğer çalışan hâlâ mutabık değilse itirazını yazıyordu. İnsan kaynakları bu durumda hakemlik yapıyor, kimin haklı olduğunu bulmaya çalışıyordu. Her yıl 100-130 kişi itiraz ederdi. Yönetici, yaptığı değerlendirmede objektif değilse kendi performansı eksi alırdı. (Yöneticiler de ayrıca performans değerlendirme eğitimi alırdı.) Kapalı tezkiye sisteminden sonra kültürel olarak zor bir değişim demekti bu, ayrıca başarısı ülke kültürüne de çok bağlıydı - örneğin Kuzey Avrupa'da iyi sonuç veriyor, Akdeniz ülkelerinde vermiyordu. Duygusal nedenlerin ağırlıklı olduğu ortamlarda hemen hemen herkes bu değerlendirmelerde çok başarılı çıkıyor, ancak böyle bir uygulama

sonucunda beklenen farklar görülemediği için elde edilen sonuçlara da güven duyulamıyordu.

Açık performans değerlendirmesi yöneticileri ne yazık ki korkuttu; yapıcı da olsa kişileri eleştirmek zor bir olaydı. Yukarıda sözünü ettiğim kültürel faktörler nedeniyle, o yıllarda performans değerlendirmesinden istediğimiz sonucu alamadık, ama yine de "performans değerlendirme" kültürümüz çok şey kazandı. Sistemden objektif bir şekilde elde edilecek kârlılık bilgisi ve onu destekleyen diğer bilgilerle, buradaki darboğazın önemli ölçüde aşılmasını, ikinci Değişim Programı'nın hedefleri arasına aldık.

Bankada 1990'lı yıllarda başlayan, personelin altı ayda bir değerlendirilmesi uygulaması 1995'e kadar sürdü, daha sonraki yıllarda Yapı Kredi 2000 projesiyle birlikte, genel müdür yardımcıları dahil tüm yönetim kademelerine yılda bir kez, tele-ofis sistemi üzerinden uygulandı. İlk aşamada üst düzey yöneticilerinin çok fazla hoşlarına gitmese de, yönetim kademeleri arasında diyalogu sağlamak, performansla ilgili izlenimleri paylaşmak ve bazı olumsuz unsurları ortadan kaldırmak açısından yine de katkılarda bulundu. Bu konuda, Türkiye'deki genel yapının kuşkusuz biz de bir parçasıydık - her zaman çalıştığımız yeri çok sevdiğimizi, çok özverili çalıştığımızı kabul ederiz, bu nedenle zayıf taraflarımızın veya hatalarımızın iletilmesinden hoşlanmayız. Bu durum, yönetim kademelerinde yukarıya doğru çıktıkça daha da belirginleşir. Biz biraz da bu genel yaklaşımın dışında kalmak ve farklı bir ortam yaratmak için bu uygulamanın ısrarlı takipçisi olduk, ama ne yazık ki hedeflerimizi tam anlamıyla yakalayamadık.

Terfiler

Her şeye rağmen bu değerlendirme formları insan kaynakları yönetiminin ana girdisiydi. Kişisel değerlendirmeler bu sayede ortadan kalkacaktı. Şube yöneticilerine hedefler verildi, performans değerlendirmesi de büyük oranda (yüzde 60-80) buna dayandırıldı. Değerlendirme ne kadar sayısal kriterlere dayandırılırsa, sonuçları o kadar az tartışılır; biz de bunu olabildiğince matematiksel hale getirdik; terfiler mümkün olduğunca objektif kriterlere bağlandı. Performansın dışında eğitim başarıları, mülakat sonuçları (sosyal yönlerin ortaya çıkması için) değerlendirmeye belirli ağırlıklarla eklendi. Böylece her yıl yeniden belirlenen "Kariyer Baz Puanı" ortaya çıktı. Terfiler için geçerli puanlar açıklanır ve bunlarda istisna yapılmazdı.

İlk yıllarda bankanın Personel Komitesi, genel müdür yardımcısı Kadri

Akbulut, bölüm yöneticisi Ülkü Taktak ve benden oluşuyordu. Bütün insan kaynakları burada tartışılır ve tüm bankaya duyurulurdu. 1996'dan sonra komite genişledi, şubelerden sorumlu bütün genel müdür yardımcıları da dahil oldu. Yapı Kredi'yi benzer tüm diğer kurumlardan ayıran bir şeydi bu - herkes elini taşın altına koyuyordu. Ücretler, terfi puanları ve daha önceleri şifahi bir şekilde, kimin kimi tanıdığına bağlı olarak belirlenen şube müdürleri burada saptanır oldu. 1993-94'te şube müdürü olabilmek için sınav ve mülakat kondu. Geçenler aday havuzuna girdi; tüm atamalar sıralamaya göre bu havuzdan yapılmaya başlandı. Dolayısıyla, "genel müdür yardımcısını tanımak" artık belirleyici olmaktan çıktı. Adaylar komitede tartışılıyor, herkes kendi adayını savunmak zorunda kalıyordu.

Terfiler için önemli bir ölçüt de sınavlarda konulan 20 puanlık kompozisyon sorularıydı - çoktan seçmeli soruların yanı sıra konulan, bankacılıkla ilgili çok temel sorulardı bunlar, yanıtlarda bir-iki anahtar kelime bulunması gerekiyordu. Örneğin "ATM'lerin yaran en çok hangi alanda görüldü?" sorusunun yanıtında, bir biçimde "müşteriye 24 saat bankacılık hizmeti sunabiliyoruz" denmesi gerekiyordu. Ama konuyu hiç anlamayıp "ATM'lerin renkleri çok güzel, müşteri beğeniyor" diyenler olduğu gibi, hamaset yapmaya ve "ATM'leri bırakın da asıl onu getiren insanlara bakın" gibi şeyler yazmaya kalkanlar da oluyordu. Sınav değerlendirmeleri için akşamları mesai sonrası ilgili genel müdür yardımcılarıyla toplanır, bu sınav kâğıtlarını gece yarısına kadar okurduk. Kompozisyonlardan sıfır not alanları da takibe alırdık - bu kişilerin büyük kısmı daha sonra bankadan ayrıldı.

Ücret Politikasında Değişim

Bu noktada ücret politikalarıyla ilgili olarak da bir konuya değinmek istiyorum. Yapı Kredi'ye geldiğimde öğrendiğim ilk konulardan biri, çok eski yıllardan gelen ve bana göre yanlış olan bir ücret politikasının varlığıydı. Ücretlerin düşük olmasına karşın primler yüksek tutuluyordu. Ödenecek primlerin hangi kriterlere bağlı olduğu, ne miktarda ve ne zaman ödeneceği gibi soruların yanıtları açık olmadığı gibi, yöneticilerin de kendi performanslarını "kapalı tezkiye" sistemi nedeniyle bilebilmesi mümkün değildi. Bu tür primlerin miktarları her yıl farklı esaslara göre belirleniyor, kimi zaman takip eden yılın mayıs ayında, kimi zaman yaz sonunda, kimi zaman da yıl sonunda veriliyordu. Bu da arkadaşların kendi mali planlarını yapmaları açısından büyük zorluklar doğuruyordu.

Biz bu sistemi temelinden değiştirdik. Koyduğumuz prensip, kişilere yapılacak ödemelerin büyük bölümünün, normal mesai karşılığında

kazanılan düzenli gelirden oluşmasını sağlamak, performans kriterlerini duyurmak ve başarı primi ödemelerinin hangi çerçeve içinde belirleneceğini önceden açıklamaktı. Kısa bir süre içinde bu sistem tüm teşkilata uyarlandı ve başarı primlerinin ödenme zamanı da, takip eden yılın mart ayındaki genel kurul sonrası, yani nisan ayı olarak belirlendi ve bu uygulamaya ben bankada bulunduğum sürece hep sadık kaldık.

Ücretlerle ilgili bir başka sorun da emeklilik dönemiyle ilgiliydi. Yapı Kredi emeklileri, kendilerini her zaman bankanın gerçek sahipleri olarak görürdü. Kâzım Taşkent zamanından beri süregelen bir duygu ve bankaya bağlılıktı bu. Emekliler, bu nedenle, Yapı Kredi'nin canlı tanıtım ve eleştiri araçlarıydı bir bakıma. Biz de yılda birkaç defa, bazıları büyük toplantılar olmak üzere, emeklilerimizle bir araya gelir, onlarla bankayla ilgili sohbetlerde bulunurduk. Bunlardan bazıları Yeniköy ya da Bağlarbaşı Korusu'nda, eğlenceye yönelik, yemekli, hafta sonu gün boyu süren toplantılar olurdu. Yaşanmakta olan çeşitli sorunların yanı sıra kolaylıkla görülen en önemli meselelerden bir tanesi de bankadan ayrılan emeklilerin emeklilik gelirleriyle aktif hayattayken alıştıkları yaşam düzeyini koruyamadıklarıydı. Ayrıca banka emeklilerinin arasındaki pozisyon (unvan) farklılıkları da emeklilik ücretlerine gerçekçi bir şekilde yansıtılmıyordu. Bunun sonucunda, sigorta şirketimizle birlikte yeni bir program geliştirip "ikinci emeklilik" ödemesi sistemini getirdik. Bu sistemde, çalışanların ücretlerinden yapılan bir kısım kesintinin biraz daha fazlasını banka yapıyor ve bu şekilde emekli olan çeşitli seviyelerdeki yöneticiler için normal emeklilik maaşının yanı sıra ikinci emeklilik maaşı ve onun beraberinde de çeşitli sigorta olanakları sağlanıyordu.

Personele Sağlanan Diğer Hizmetler

Yapı Kredi'nin hem çalışanlarına, hem de emeklilerine sağladığı çok önemli bir hizmet de sağlık teşkilatı ve banka genelinde uygulanan sağlık hizmetleriydi. Yapı Kredi'ye ilk geldiğim dönemlerde sağlık teşkilatıyla ilgili olarak yansıtılan sorunlar ve banka genelinde, özellikle Kıbrıs toplantısı sırasında edindiğim izlenimlerle burada da köklü bir reform yapma ihtiyacı doğdu. Bana her zaman bir ağabey kadar yakın olan ve kısa bir süre önce kaybettiğimiz Dr. Ertan Dumanlı'nın önerileri doğrultusunda Dr. Alihan Çeliker'i yeni başhekim olarak atadık ve onun başkanlığında sağlık teşkilatı yeni bir yapıya ve disipline kavuşturuldu. Şüphesiz teşkilattaki bazı arkadaşlar burada kurulan yeni düzenden her zaman memnun olmadı. Ancak verilen hizmetlerin standartlarının ve içeriğinin Türkiye genel ortalamasının çok üzerinde olması özellikle emekliler için çok büyük bir güvence oluşturunuyordu. Yapı Kredi'de çalışmakta olan

arkadaşlarımızın büyük bir bölümünün, Yapı Kredi sağlık hizmetlerinin varlığından dolayı diğer bankalardan yapılan teklifleri kabul etmediğini ve Yapı Kredi'ye bağlılıkta bu hizmetlerin çok büyük katkısı olduğunu biliyorum. Benim açımdan sağlık harcamaları, çalışanlarımıza yapılan ödemelerin bir parçasıydı. Her ne kadar bunlar ücret olarak ödenmiyor olsa da, sağladıkları yarar açısından ücretin tamamlayıcı bir parçasıydı.

Bir yenilik olarak Türkiye'de hemen hemen her çalışanın en önemli amacının bir ev sahibi olmak olduğu düşüncesinden hareketle, banka genelinde belirli performansa ulaşmış yöneticilerimize uzun vadeli bir programla ev edindirme politikası uygulandı. Yıllar içinde yüzlerce yönetici bu olanaktan yararlandı.

Yapı Kredi yönetiminin yeni giren arkadaşlara da yaklaşımı çok yapıcıydı. Yeni eleman ihtiyaçları bölgesel olarak saptanmasına rağmen, teorik ve işbaşı eğitimleri nedeniyle sık sık bazı arkadaşlar yaşadıkları şehirden başka bir şehirde belirli bir süre çalışma durumunda kalırdı. Bu şehir değişikliğinin sorun yaratmaması için bu durumdaki bekâr arkadaşların paylaşarak kullanabilecekleri lojman ortamları sağlanırdı. Yapılan çeşitli ziyaretlerde ortam ve koşullar gözden geçirilir, sürekli olarak denetlenen bir yapı içinde koşullar iyileştirilirdi.

Yapı Kredili Olmak...

Birinci beş yıllık dönemin sonuna yaklaştığımızda (1992), Yapı Kredili olmanın mutluluğu ve gururu tüm teşkilata yayılmıştı. Başka bir kurumda eşine rastlanması zor bir takım ruhu ortaya çıkmıştı - kuruma, yapılan işe, kendine ve çalışma arkadaşlarına inanmaktan kaynaklanan bir şevkle, engel tanımazcasına, her şeyin en iyisini yapabileceğimize güvenle çalışıyor, her şeyin de en iyisini hak ettiğimizi düşünüyorduk. Elbette rasyonel bir temeli vardı bunun, son beş yıldır yaptıklarımız ortadaydı, ama çok zengin ve derin bir duygusal yanı olduğu da su götürmezdi.

Çalışanların görüşlerine değer verilmesi, onlara geniş yetkiler sunulması, inisiyatif ve sorumluluk almaya teşvik edilmeleri, bunun da genel bir vizyon ve hedef bütünlüğü çerçevesinde yapılıyor olması ulaşmak istediğimiz noktanın tüm Yapı Kredililerce paylaşılmasını mümkün kılıyordu.

Banka çalışanları üzerindeki güvensizlik duygusunun ortadan kalkması sayesinde, aramıza katılan gençler ortama çok çabuk uyum sağlıyordu ve çalışma tarzları buna göre şekilleniyordu. Eski

arkadaşlar da giderek artan bir cesaretle yeni ilkelerimize sarılmaya başlamıştı. Banka içinde çözemedikleri sorunları büyük bir rahatlıkla üst yönetime getirmekten de çekinmiyorlardı. Ben de bu taleplerin yerleşmesi için elimden geldiği kadar yardımcı oluyor, bu davranışları teşvik ediyordum.

Bizim için bankayı ileri götürecek yeni fikirlerin nereden kaynaklandığının hiç önemi yoktu. Önemli olan fikrin niteliği idi.

Yeniköy Korusu'nda ilk kademe yöneticilerimizle yaptığımız bir toplantıda, bir yönetici arkadaşımız (Sema Özçep) çok haklı bir konuda düşüncesini dile getirdi. Performans değerlendirmesinin bir maddesi nedeniyle şube müdürlüğüne sadece üniversite mezunları aday olabiliyorlardı. Kariyerinde başarılı olan lise mezunlarına bu fırsat farklı puanlama nedeniyle tanmamıyordu. Arkadaşımız, performansın geçerli olduğu bir ortamda bu uygulamanın yanlış olduğunu dile getirdi. Haklıydı da... Eğer eğitim kişinin performansına katkıda bulunmuyorsa ne değeri vardı? Ayrıca deneyim de bir anlamda eğitim sürecinin bir parçasıydı. Farklı akademik geçmişler başlangıç döneminde bir farklılık yaratabilirdi, ama çalışma süresi ile birlikte kişilerin diplomaları değil, performansları ön plana çıkmalıydı. Bu değerlendirmeye, kariyer planının ilgili maddesi değiştirilerek lise mezunlarına da şube ve daha üst yönetimlere yükselme yolu açılmış oldu.

Bir başka örnek vermek gerekirse, maaşlara verilen zamların arkasında yatan ilkelerin çok açık olmaması bir dönemde personel içinde huzursuzluğa neden olmuş. Girişimlerinden bir sonuç alamayınca iki şube yöneticimiz (Gönül Buke ve Necla Canatan) benimle görüşme talebinde bulundular. O yıllarda personel komitesinin aktif bir üyesi olduğum için, anlattıkları konuyu çok iyi biliyordum. Ne yapıldığını tüm ayrıntılarıyla yöneticilerimize açıkladım, kendileri de sonunda ikna oldu. Bunun üzerine hazırladığımız ikinci sirküler daha yayınlanmadan önce tüm Yapı Kredi teşkilatı, maaş artışlarının hangi esaslara göre yapıldığını banka içinde "çok hızlı ve etkili" çalışan "kulaktan kulağa iletişim" yöntemiyle çaktan öğrenmişti bile.

Arkadaşların cesaret kazanmasıyla birlikte yaptıkları bazı taleplerin sıkıntı yarattığı da olmuyor değildi. Israrlı talepler sonrasında yapmak zorunda kaldığımız bir politika değişikliği bunun en güzel örneklerinden biridir, ama hâlâ doğru yaptığımız kanısında değilim. İlk başlarda yıllık toplantılara gidişleri otobüslerle gerçekleştiriyorduk. Çok uzak noktalarda bulunan arkadaşlarımızı uçaklarla merkeze getiriyor, sonra otobüslere binmelerini sağlıyorduk. Özellikle Maris

toplantıları için en az birer günden iki günlük yol demekti bu, zaten toplantının kendisi üç gün sürüyordu. Arkadaşlarımız da ulaşım sırasında çok yoruluyordu. Uçakla gelebilmek için ısrar ettiler; tüm yöneticileri uçağa bindirmek çok riskliydi elbette, o nedenle ayrı ayrı otobüslerle gelmelerini tercih ediyorduk. Ancak ısrarlar o kadar güçlüydü ki, sonunda bu politikamızı istemeyerek değiştirmek durumunda kaldım. Ben dahil yöneticilerimizin de yer aldığı gruplarla, organize edilen özel uçak seferleriyle arkadaşlarımızı en kısa yoldan toplantı noktasına ulaştırmaya başladık. Şubelerdeki diğer genç arkadaşlarımızın potansiyeli ve onlara olan güvenimiz bankanın geleceğiyle ilgili bu riskli kararı almamıza yardımcı olmuştu.

Yapı Kredi'de oluşan yeni çalışma ortamının ve huzurunun dışa yansması, bankada çalışmak isteyen gençlerin sayısındaki artışta da görülüyordu. Yapı Kredi'de çalışmak, lise ve üniversite mezunları arasında giderek artan bir şekilde en önemli amaç olmaya başlamıştı. Özellikle yönetici adayı (management trainee) kulvarından çeşitli dallara girmek isteyen üniversite son sınıf öğrencilerinin ve mezunların sayısı binleri aşmıştı. Biz de banka yönetimi olarak her yıl 120-200 arasında değişen sayıda mezunu, "yönetici adayı" kulvarından bankamıza katıp özel eğitimlerden ve işbaşı deneyimlerinden geçirerek hızlandırılmış bir kariyer planı uyguluyorduk.

Bu gençlerle konuştuğumuzda Yapı Kredi'yi tercih etmelerinin getirilen yeniliklerden, reklamların etkinliğinden ve sıcaklığından, bankanın yayınlarından, kültür ve sanat etkinliklerinden, şubelerde yaratılan sıcak ortamdan ve kendilerinden önce bankaya giren arkadaşlarının deneyimlerinden kaynaklandığını öğrenmek bizi hem mutlu ediyor, hem de heyecanımızı ve inancımızı arttırıyordu.

Yönetim olarak yeni eleman alımı konusu üzerinde o kadar çok duruyorduk ki nisan ve mayıs aylarında hem bankada yaptığımız, hem de ayrı ayrı üniversitelere giderek gerçekleştirdiğimiz, bankacılığı ve Yapı Kredi'yi tanıtan toplantılara üst düzey yöneticilerimizle katılıyorduk. Bu toplantılar için özel tanıtım malzemeleri (film, video, basılı malzemeler, vs) hazırlıyorduk; bu bizim için hem zaman, hem de parasal olarak önemli bir yatırım faaliyetiydi.

Bir açıdan, bireysel bankacılık faaliyetleriyle birlikte başlattığımız "Genç Telecard" ve "Üniversite Bankacılığı" nın hedefleri arasında - bankanın yüzünü halkımız nezdinde yumuşatmanın ve ısıtmanın yanı sıra-gelecekteki insan kaynağıımıza içtenlikle yaklaşmak, geleceğin müşterilerinin temellerini atmak ve kurumla bağlantılarını bu yolla sağlamak da vardı. Bütün bu çabalar, Kâzım Taşkent zamanından gelen, geleceğe yönelik olarak gençlere yapılan en büyük yatırımın

devamı niteliğindeydi. Bu durum Yapı Kredi'nin sadece yetişkinler nezdinde değil, çocuklardan başlayarak her yaş kademesinde tanınan ve sevilen bir marka ve kurum olmasını sağladı.

Yapı Kredi'nin yaşadığı dönüşüm ve hızlı bir yükselişle sektörde önder konuma gelmesi, teşkilatın kendisini önemli bir devrimin parçası olarak algılamasını, bir nefer ciddiyeti ve özverisiyle çalışmasını sağlıyor, ama bununla da sınırlı kalmıyordu: Takım arkadaşlığı profesyonel anlamının ötesinde bir içerik kazanmış, iş saatleri dışına da taşan bir dostluğa kadar uzanmıştı. Uzun menzilli bir yolculuğa çıkmış, nereye gideceğini bilen ve o noktaya ulaşmadan kesinlikle durmayacak, birbirlerinden güç alan, birbirine destek olarak kimsenin geride kalmasına izin vermeden uçan leylekler gibiydik.

İşinden heyecan duyan, birlikte olmaktan zevk alan ve beyin gücünü, çalıştığı kurumu sürekli daha ileri götürmek için kullanan insanlarla dolu bir yer haline gelen Yapı Kredi elbette diğer bankalarla arasındaki farkı açacak, her türlü yeniliğin ve atılımın ortaya çıkacağı banka olarak tanınacak ve benimsenecekti. Bu inanç Yapı Kredi içinde ve dışında bir kez yerleştikten sonra, yapılamayacak şey yoktu.

Çukurova Grubu ve İştiraklerimiz

Daha önce de belirttiğim gibi Birinci Beş Yıllık Stratejik Plan dönemi sadece ticari faaliyetlerle yeni ürün ve hizmet tasarısını değil, aynı zamanda insan kaynakları, eğitim, iletişim, teknoloji, yeni bilgi sistemleri ve yurtiçiyle yurtdışında yeni birimler oluşturma gibi, paralel olarak götürülmesi gereken, ama farklı farklı konulardan oluşan bir dizi proje ve uygulamayı içeriyordu. Bankanın altyapısını ve ana faaliyet konularını ilgilendiren temel çalışmalardaki akışı etkilememek için, Yapı Kredi'nin o dönemdeki mevcut ve yeni iştirakleriyle ilgili genel bir değerlendirmeyi ve bu iştirakler arasında farklı özellikleri olanlardan bazılarını bu bölümde ele alacağım.

Öncelikle şu gerçeğin bilinmesinde büyük yarar var: Türkiye'de, 1960'lı yıllarda başlayan ve 1970'lerde hız kazanan sanayileşme hareketinde eski ve köklü bankalar, sermaye birikiminin son derece kısıtlı ve cılız olduğu ülkemizde çeşitli projelerin gerçekleşmesinde özel görevler üstlenmişlerdir. Zaman zaman bu görevler siyasi tercihler şeklinde dönemin hükümetleri tarafından da yönlendirilmiştir.

1980'li yıllarda piyasa ekonomisinin izlenmeye başlanması, Türkiye'nin dışa açılması ve negatif faiz döneminin sona ermesiyle birlikte, birçok sanayi kurumu yeni düzene uyum sağlayamamış ve bu gibi kurumların ayakta kalmaları için bankaların desteğinin devam ettirilmesi beklenmiş ve hatta istenilmişti.

Daha sonraki yıllarda rekabetin artması ve bankacılık için getirilen yeni düzenlemeler, bu sefer, bankaları bu tür iştiraklerini zorunlu olarak elden çıkarma noktasına getirmişti. Dolayısıyla bir dönemde bankalardan beklenen destek ve fedakârlıklar daha sonraki dönemlerde bankalar için önemli bir sorunun kaynağı olmuştu. Burada elbette kastettiğim, ülkenin yararına olan yatırımlardır; farklı amaçlarla yapılanlar tamamen konumuz dışıdır.

Biz Yapı Kredi olarak ülke için "doğru", banka ve Grup için "fırsat" olarak gördüğümüz konulara girmeye hep özen gösterdik. Bizim için önemli olan, Yapı Kredi ve Grup için ekonomik değer yaratmak ve ülke değerleri için de doğru yönleri, hedefleri ve uygulamaları örnek olabilecek şekilde gerçekleştirmektir. Yapı Kredi'nin o dönemde izlediği iştirak politikasında her bir yatırımın ayrı ve geçerli bir nedeni vardır.

Daha sonraki yıllarda çeşitli eleştiriler yöneltilmiş olsa bile bütün yatırımların ülkeye büyük katkıları olmuştur.

Yapı Kredi iştirakleri beş ayrı grupta sınıflandırılabilir:

1. Yapı Kredi'nin eski iştirakleri (Çukurova Grubunun hâkim ortak olmasından önceki dönem: Çanakkale Çimento, Halk Sigorta, Auer, Comag, Eternit vb),
2. Yapı Kredi'nin yeni iştirakleri (Enternasyonel-turizm yatırımları, Yapı Kredi-Koray gayrimenkul yatırım ortaklığı),
3. Yapı Kredi - yeni teknoloji iştirakleri (Turkcell, Superonline),
4. Yapı Kredi'nin kendi mali iştirakleri (Leasing, Factoring, Yapı-Toko Bank, Yapı Kredi Düsseldorf),
5. Yapı Kredi'nin Çukurova Grubu şirketlerine iştiraki.

Yapı Kredi'nin Eski İştirakleri

Çanakkale Çimento: 1965-75 arasında Türkiye'nin büyük bankalarına, kendi gruplarının içinde ve dışında sanayiye destek görevi verilmişti. Bu bankalar arasında İş Bankası, Yapı Kredi ve Akbank başı çekmekteydi. Yapı Kredi'nin o zamanlar en önemli iştiraki olan Çanakkale Çimento hükümet tarafından verilmiş bir görevin yerine getirilmesi amacıyla gerçekleştirilmişti. Daha sonraki yıllarda hükümetler, bu sefer, bu bankalara sermaye yeterliliği açısından çeşitli yükümlülükler getirerek bu iştiraklerden çıkma koşulları koydular.

Meslek hayatımda Çanakkale Çimento'nun farklı bir yeri oldu. 1974 yılında Çanakkale Çimento'nun yurtdışından kullandığı bir kredinin denetimini yapmak üzere, o zaman çalışmakta olduğum Arthur Andersen Londra ofisi tarafından görevlendirilmiştim. Çanakkale Çimento yurtdışı finansman kurumları tarafından da desteklenen çok büyük bir projeydi. O yıllarda Yapı Kredi'nin burada yüzde 10 iştiraki vardı ve sadece projeyi destekleme amacıyla katılmıştı. Genel merkezi, Yapı Kredi'nin İstanbul'daki Karaköy Palas binasındaydı.

1987 yılında bankaya genel müdür olduğumda, bankanın iştirakinin yaklaşık yüzde 95 seviyesine gelmiş olduğunu görmek benim için çok büyük bir sürpriz oldu. Ülke ekonomisinde 1975-85 yılları arasında beklenmeyen gelişmelerin ardı ardına yaşanması sonucunda, Yapı Kredi'nin iştiraki siyasi telkinlerle yüzde 90'larm üzerine çıkmış ve bankaya çok büyük bir mali külfet haline gelmişti. Ben bankaya genel müdür olarak atanmamdan bir süre önce Çanakkale Çimento, Robert Kolej'den arkadaşım rahmetli Recep Güler'in önderliğinde yeni ve iddialı bir strateji benimsemiş ve kendisine Türkiye'nin en büyük, en

etkin ve konumu itibariyle Akdeniz'in en önemli çimento üreticilerinden biri olmayı hedef seçmişti.

Banka da bu strateji doğrultusunda Çanakkale Çimento'ya yatırımları ve faaliyetleri için gereken desteği verme kararlılığındaydı. Büyük bir titizlikle tasarlanıp uygulanan doğru stratejiler yabancıların dikkatini çekmiş ve Çanakkale Çimento'yla ilgili birçok satın alma talebinin oluşmasını sağlamıştı. Daha sonraki bir bölümde değineceğim, enflasyon ortamındaki iştiraklerin banka bilançosundaki olumsuz etkileri nedeniyle, Çanakkale Çimento'nun zorunlu satışı da Yapı Kredi yönetimi açısından stratejik bir karar haline gelmişti. Yaklaşık 200 milyon USD yatırım ve finansman desteği verilen Çanakkale Çimento, enflasyon nedeniyle defterlerde ancak 39 milyon USD olarak ifade ediliyor ve banka bilançosu üzerinde büyük bir baskı oluşturunuyordu. Bankanın son on yılda Çanakkale Çimento ile ilgili yapmış olduğu yatırımların, aldığı risklerin ve Çanakkale Çimento yönetiminin gayretli çalışmalarının sonunda Çanakkale Çimento, 1995 yılında, yaklaşık 330 milyon USD bedelle (borçlar düştükten sonra yaklaşık 260 milyon USD) satıldı. O zamanlar yürürlükteki muhasebe prensipleri, enflasyonun etkilerini mali tablolarda yansıtmaya olanağı vermediği için, sadece bankaya 260 milyon USD'lik bir nakit girişi sağlanmakla kalmıyor, yarattığı büyük satış kârıyla özkaynaklarını yükseltiyor ve sermaye yeterliliğini uluslararası oranlara uygun hale getiriyordu. Çanakkale Çimento'nun satışından sonra yabancı yatırımcıların, halka açık bir banka olan Yapı Kredi'ye var olan ilgisi daha da büyüdü.

Yapı Kredi'nin Yeni İştirakleri

Turizm Yatırımlarımız: Turizm alanındaki yatırımlarımız, ilk aşamada tamamen plan dışı ve çok farklı ihtiyaçlardan kaynaklandı. İstanbul'da ağırlıklı olarak Yapı Kredi emeklileri tarafından kullanılan Bayramoğlu tesislerini, hızla yenilenen insan kaynağımızın eğitim ihtiyacını karşılamaya tahsis etmemiz üzerine, emeklilerimiz ve personelimizin ihtiyaçları için uzun vadeli bir çözüme kavuşturmayı düşünmemiz, bu yatırımların başlatılmasındaki itici gücü oluşturdu. Yine de çok eski yıllardan beri kullandığımız Bayramoğlu'ndaki tesislerde -hem kısa vadeli eğitim ihtiyacımızı, hem de uzun vadeli olarak emeklilerimizin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik- çeşitli yenileme ve onarım çalışmaları da gerçekleştirildi.

Yeni inşa edilen dersane ve grup çalışma binalarının yanı sıra konaklama için kullanılan binalar tamamen yenilendi, sportif ve sosyal tesisler geliştirildi; bankanın 60'lı yıllarda hazır bir otel olarak aldığı ana binanın statik değerlendirmesinin çok olumsuz çıkması

üzerine bina hemen hemen yeniden inşa edilircesine, yeni teknolojiyle takviye edildi. Özellikle ana binayla ilgili yapmış olduğumuz güçlendirme işlemlerinin ne kadar isabetli olduğunu 17 Ağustos 1999 depreminde anladık. Bina eski haliyle bırakılmış olsaydı, çok vahim ve üzücü sonuçların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktı.

Bayramoğlu'ndaki tesisler eğitim merkezine dönüştürülünce teşkilat ilk aşamada, tatil yerleri ellerinden alındığı için tepki gösterdi. Çalışanlarımızı tatile yollamak için Ege ve Akdeniz kıyılarındaki otellerden yer ayırtmıştık; tatil konusunu artık personel ve sosyal hizmetler bölümlerimiz yönetiyordu. Ancak ilk denemelerden sonra, "Bu otellere her isteyen gidemiyor, bazılarıysa iki-üç kere gidiyor" gibi duyumlar gelmeye başladı. Bankada kişileri konuşmaya özendirmemizin ilk meyvelerini alıyorduk, halının altına süpürülenler ortaya çıkıyordu, çünkü çalışanlarımız konuştuıkları için cezalandırılmadıklarını görmüştü. Bu gelişmelere memnun olmakla birlikte, bir taraftan da tatil olanakları elinden alınan arkadaşlarımıza Bayramoğlu tesisleri tekrar devreye girene kadar (ki buradaki kapasite hiçbir zaman yeterli olmayacaktı) bizim diğer bazı büyük kurum ve bankalarda olduğu gibi tatil, eğitim ve kamp olanaklarını bir ölçeğe kadar sağlamamız gerekiyordu.

Maris: Körfez Krizi'nden sonra turizm sektörünün yine ağır bir yara alması, turizm tesislerinin çok cazip imkânlarla satılması durumunu ortaya çıkarmıştı. Arkadaşlarla bu konuyu görüştük ve sonunda, büyük merkezlere olan yakınlığı açısından Ege kıyılarında bir tesis edinme kararma vardık. Bunu gerçekleştirmek üzere bir gün Osman Bey ve turizm yatırımcılarımızdan Yılmaz Bey'le (Türkeri) birlikte helikopterle Kuşadası-Dalaman arasındaki otellere teker teker konarak, Yılmaz Bey'in önerdiği yerleri değerlendirmeye başladık. Bu yerlerden biri de Hisarönü Körfezi'nde, Selimiye'nin karşısındaki Bencik Koyu'nun Hisarönü'ne bakan tepelerinde yapılmakta olan bir tesisti. Gökova Körfezi'nin güzelliğini daha içimize sindiremeden bu koya havadan geldiğimizde, doğanın büyüleyiciliği bizi şaşkına çevirdi. Nefis bir yerdi, konumu itibarıyla inşaat çok zorlukla yürütülüyordu ve maliyetler girişimcilerinin planlarının dışına çıkmıştı. Proje sahipleri, Pekintaş'm büyük ortağı Özkan Olcay ve Bolu Kartal otellerinin sahibi Mazhar Murtezaoğlu'ydü. Her ikisi de son derece saygın, çok sevdiğimiz yatırımcılardı ve bankamızın iyi müşterileriydi. Bize tesisi makul bir bedel karşılığında satma önerisinde bulundular.

Bu öneri üzerine yola çıkış hedefimizi yeniden değerlendirmek durumunda kaldık. Bu projeyi alıp sonuçlandıralım, ticari bir işletme olarak çalıştıralım, yılın belirli bir dönemini de banka için kullanalım

diye düşündük. Hepimiz hemen hemen aynı görüşteydik. Bayramoğlu'na alternatif ararken ve başlangıçta böyle bir niyetimiz yokken bu projeye girmek durumunda kaldık. Osman Bey de, ben de bu tesisin tamamlanmasının Türkiye'ye karşı bir sorumluluk olduğunu düşünmeye başlamıştık. Üst gelir düzeyinden insanlara hitap eden bir yer olacaktı burası. O dönemde bu tür projeler genellikle yanlış kuruluyordu; yüksek maliyetli tesisler orta gelirli müşteri kitlesini hedefliyor, zarar ediyordu. Teşvikler çok yüksek olduğu için yatırımcılar bunu pek umursamıyordu; devletten alınan teşvik, yapılan yatırımı büyük ölçüde karşıladığı için kıyılarımızda yanlış projelendirilmiş birçok tesis vardı.

Büyük kurumların sadece kendi hissedarlarına karşı değil, içinde bulundukları topluma karşı da sosyal sorumlulukları olduğuna hep inanmışımdır. Bu bazen sosyal boşlukları (kültür, sanat, bilim, spor, sağlık, çevre konularında) doldurma yükümlülüğünü üstlenmektir, bazen de önemli konularda doğru yolu göstermektir. Turizm konusunda Yapı Kredi bazı tesadüfler sonucu Türkiye'de ilk defa entegre bir turizm stratejisi oluşturan ve bunu bir noktaya kadar uygulayan kurum oldu.

Osman Bey'le birlikte projeyi bu duygu ve düşüncelerle Mehmet Bey'e sunduk. Kendisi de destek verdi. Yönetim kurulunun onayı üstüne yatırımı devraldık ve adını Maris koyduk. Maris hem Marmaris'i çağrıştırıyor, hem de "denizin getirdikleri" anlamına geliyordu. Bizce Türkiye'nin en güzel koyuydu Maris ve bu nedenle ticari anlamda en üst gelir düzeyindeki turisti hedeflemesi gerekiyordu.

Bu üst düzey turisti o günlerde getirebilecek iki kurum vardı: Club Med ve Robinson. Bize göre Robinson Türkiye'de daha organizeydi, ancak bu şirketin Türkiye'deki faaliyetlerinde "exclusivity" hakkı Silkar Holding'e-Burhan Silahtaroğlu'na verilmişti. Burhan Bey de bankamızın son derece saygı duyduğu önemli bir yatırımcı ve bir turizm duayenydi. Burhan Bey bazı projeleriyle işbirliği karşılığında Maris projesine destek vereceğini ve kendi anlaşmasına dahil edeceğini söyledi. Birbirimizin projelerine karşılıklı iştirak ettik ve böylece Robinson, Maris'i işletme programına dahil etti.

Açılış Öncesi Sürprizi

Maris'in açılışı da çok ilginç oldu. 1993'te mayıs ayının sonu ile haziranın ilk haftası bayrama denk geliyordu. Tesisini açılışa hazırlayan Enternasyonal Turizm Şirketimizin genel müdürü Tavit (Köletavitoğlu) gerçek açılıştan önce bir "soft" açılış yapacaklarını söyledi, "Çoluk çocuk gelin" diyerek ısrarla davet etti. Ben de eşimi ve çocuklarımı

aldım, arabaya atladık ve Maris'in yolunu tuttuk. Maris'e geldiğimizde "güzel bir sürprizce karşı karşıya kaldık ve Tavit'in ısrarının nedenini anlamakta (!) geç kalmadık: Kendimizi bir tatil merkezi yerine büyük bir şantiyenin ortasında bulmuştuk. Otel inşaatı bitmemişti, yollar hazır değildi, su yoktu, soğutma sistemi çalışmıyordu, yemek düzeni kurulmamıştı... Bütün bunların nasıl yetişeceği de belli değildi; bayram olduğu için bütün çalışanlar memleketlerine gitmişti, ancak tesisin açılışı da 14 Haziran 1993 olarak belirlenmiş ve müşteri kabulüne başlanmıştı.

Düşünecek çok fazla bir şey yoktu, ne yapıp edip taahhütlerimizi yerine getirecektik - ben, Tavit ve oradaki tüm arkadaşlar hemen işe koyulduk. Bayramı, tatili bir yana bırakıp bankanın bütün sahil teşkilatını alarma geçirdim. Eksik kalan tüm işler için -elektrik, tesisat, yol, temizlik vb- ekipler yeniden belirlendi. Bankanın tüm inşaat teşkilatı ertesi gün oradaydı; bütün müteahhitlerle birlikte herkes seferber oldu. Özellikle İzmir' den gelen ve Mevlüde Hanım'ın (Küçükler) yönettiği temizlik ekibi çok zor olan inşaat temizliğini kısa sürede gerçekleştirerek büyük iş başardı. Herkes canını dişine takarak tam bir takım gibi çalıştı, eksik kalan tüm tesisat işleri tamamlandı, etraf temizlendi. Sonunda Maris, zamanında, hiç hissedilmeyen az bir eksikle açıldı ve büyük ses getirdi.

O zamanki yol koşullarının çok iyi olmaması ve ulaşım zorluğu bir anlamda büyük bir şans olmuş ve bu cenneti insanların tahribatından korumuştur. Biz de yaptığımız her uygulamada tesisin doğayla bütünleşmesini hep göz önünde tuttuk, hatta denizden bakıldığında kanatlarını açmış bir kartal izlenimini veren otelin, bulunduğu yamacın denize en yakın noktasında inşa edilmiş olmasından rahatsızlık duyduk. Kaba inşaatı yıkıp daha geriye çekmek için girişimde bulunduk, ancak yetkililer binanın geriye çekilmesi halinde Turgut Ozal tarafından burası için verilen özel izinlerin kaldırılmasının söz konusu olacağını söyleyince, bunun projenin ekonomik fizibilitesi üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle düşüncemizden vazgeçmek zorunda kaldık. Yapılan bazı mimari değişikliklerle büyük kütleleri mümkün olduğu kadar yok ettik, havuzu ve çeşitli platformları kayalıkların arasına yerleştirip planda öngörülen bazı kuleleri iptal ettik. Her gelenin çok beğendiği ve âşık olduğu bu doğa harikası, bir Avusturyalı konduğumuzun sözlerinde en güzel ifadeyi buldu: "Buraya gelince gözlerimi hiç kapatmak istemiyorum."

Maris takip eden yıllarda Yapı Kredi için sadece bir otel değil, bir simge oldu; burası tüm banka çalışanları için bir güç ve heyecan kaynağıydı. En önemli stratejik kararların tartışıldığı, paylaşıldığı ve

alındığı bir yer olmasının yanı sıra bir yılın yoğun çalışması sonunda oluşan stresin de atıldığı bir yerdi Maris. İlk, orta ve üst yönetimdeki arkadaşlar arasından, teşkilat tarafından seçilenler (toplantı içeriğine göre üç toplantıda toplam 1500-2000 kişi), üç günlük programlar süresince hem en önemli stratejik kararlara katılır, hem de gönüllerince eğlenirlerdi. Toplantılar sabah 10:00'da başlar ve 12:00'ye kadar sürer, 12:00-16:00 arası serbest zamana bırakılır, 16:00-18:30 arası yeniden toplanılırdı. Proje ve çalışma grupları, serbest zamanlarında bir araya gelir, görüş oluşturlardı. Her şey bir saat düzeninde yürürdü. Akşamları yemek sonrası eğlence programları başlar, gece geç saatlere kadar devam ederdi. Hemen hemen her toplantının son gecesi, uykusuzluğa dayanabilen arkadaşlarla sabahı eder, güneşin doğuşunu birlikte seyrederdik.

Maris toplantılarının, katılanların üzerindeki pozitif etkisi kısa sürede belli olur, meyveleri süratle alınırdı. Genellikle ilk gün ben genel müdür olarak bankanın durumunu, hedef ve beklentileri açıklardım. Bu genel hedefler somutlaştırılır, işlenen konularla ilgili genel müdür yardımcıları da kendi sahalarındaki görevleri, önemli görüşleri ve politikaları açıklardı. Grup ve değerlendirme toplantılarına tüm teşkilat katılır, üçüncü gün genel bir toplantıyla sonuçlar değerlendirilirdi. Bu üç günlük süre içinde çeşitli anketler yapılır, istek ve şikâyetler dile getirilir, çeşitli konular hakkında yazılar hazırlanır, yarışmalar düzenlenir, başarılı olanlara ufak hediyeler dağıtılırdı. En önemli amaçlardan biri, teşkilat içinde çeşitli kademeler ve bölgeler arası ilişkilerin sağlamlaştırılmasıydı. Çok güzel ve etkili bir tartışma ortamı oluşurdu. Çeşitli birimlerin durumu gözden geçirilirken, birimler ve bölgeler arasındaki rekabet ve dayanışmanın güçlendirilmesine de özen gösterilirdi.

Maris'te altı yılda 30'a yakın toplantı yapıldı; Elmas Özler (Bluechip) tarafından organize edilen bu toplantıların hiçbirinde herhangi idari bir sorun yaşanmadığı gibi, bütün yorgunluğa rağmen her toplantıdan sonra hepimiz büyük bir enerji depolayarak oradan ayrılırdık. Bazı toplantılara Ali Taran'ın reklam klipleri ve halkımızın bu kliplere olan çeşitli tepkileriyle başlardık. O yıllarda Ali Taran'ın hazırladığı reklam filmleri halkın o kadar ilgisini çekerek ki, televizyon dizileri gibi izlenir ve devamı takip edilirdi. Bu durum, yazılı ve görsel basında çeşitli haberler ve olaylar olarak yansırdı; biz bunlardan en ilginç olanlarını bir araya getirir, Maris toplantılarında gösterirdik. Her toplantıya katılan yaklaşık 600 kişinin yüksek sesli kahkahalarıyla çalışmaya başlamak demekti bu; bir kere o hava yakalandı mı arkası zaten çok kolay gelirdi. Paneller ayrı bir olaydı - hem katılımın kalitesi, hem de bu katılımın canlılığı ve neşesi açısından. Bir-iki yıl içinde Yapı Kredi'de beş-altı bin kişi birbirini çok yakından tanır ve

belirli kültürel özellikleri benimser hale gelmişti. Ben o toplantılardan birinde Yapı Kredili olmayı şu sözlerle tanımlamıştım:

Yapı Kredili olmak, bir yerde, bir liderlik ve önderliktir aynı zamanda. Tabii onun çok riskleri de var, dolayısıyla o riskleri alabilecek cesarete de sahip olmaktır. Cesur olmayan bir insan Yapı Kredili olamaz. Açık olmayan bir insan Yapı Kredili olamaz. Gelişmeye yönelmeyen, gelişmeyi kabul etmeyen, yenilenmeyi sorun olarak gören bir insan Yapı Kredili olamaz. Geleceği düşünmeyen insan Yapı Kredili olamaz. Kendi çevresine yardım edemeyecek insan Yapı Kredili olamaz. Belirli kalıplar içine sıkışmış insan Yapı Kredili olamaz. Yapı Kredili olmak, çok farklı bir durum ve ayrıcalıktır.

Bu profesyonel ve formel içeriğin yanında, Maris'in bir başka önemi daha vardı ve yıllar içinde teşkilat tarafından sürekli olarak vurgulandı: Onların ifadelerinde bir tür hayat okuluymuştu Maris, Yapı Kredililerin hayat standartlarını yükselten, görgülerini arttıran ve dünyaya bakışlarını geliştiren bir yerdi. Arkadaşlarımız, havuza nasıl girileceğinden tutun, nasıl yemek yeneceğine, nasıl eğlenileceğine ve çeşitli sosyal olaylara nasıl katılınacağına kadar pek çok konuda yaşadıkları şeyleri sonradan günlük hayatlarına aktardıklarını söylerlerdi.

Four Seasons: Maris'le birlikte Yapı Kredi olarak ismimiz turizm piyasasında anılmaya başladı. Çeşitli projeler getiriliyordu; bunlardan biri, yine konumu itibariyle olumsuz yanıt veremediğimiz, Osmanlı döneminde eğitim amaçlı inşa edilen, Cumhuriyet döneminde daha ziyade siyasi tutuklular için kullanılan eski Sultanahmet cezaevi idi. "Saray" halılarının sahibi Necati Bey (Kurmeli) tarafından bize getirilen projede daha düşük yıldızlı bir otel yapılması düşünülmüştü, ama fark ettik ki tarihi İstanbul yarımadasında beş yıldızlı tek bir otel yok. Konumu itibariyle burası da aynı Maris gibi çok özel bir yerdi ve bu projeyi yine Maris gibi ülke için büyük bir fırsat, kendimiz içinse bir görev olarak gördük. Burasını da aynı düşünceyle, bulunduğu noktada tek olacak şekilde ele aldık; mevcut oda sayısı ile getirisi çok yüksek olmasa da, genişleme olanaklarını göz önüne alarak bu projeye girdik.

Tarihi yarımada'nın en önemli noktasında, Topkapı-Ayasofya-Sultanahmet'e hâkim, gelenleri büyüleyen bu projeye yakışan hizmeti verebilecek kurumların başında Four Seasons vardı. Four Seasons yönetimi bu eşsiz yerde bizimle birlikte olma konusuna çok sıcak baktı ve bu tesis, Four Seasons-Yapı Kredi standartlarıyla 1997'de ülkeye kazandırılmış oldu. Four Seasons'ın yönetiminde bu otelin, İstanbul ve Türkiye'nin yurtdışında tanıtımına çok büyük katkıda bulunacağına inanıyorduk. Nitekim daha sonraki yıllarda burası Avrupa'daki en iyi

otellerden biri olarak öne çıktı. 1998'de tesisin kapasitesini arttırmak ve kıyıya cephesi olmasını sağlamak için Atıkpaşa yalılarını Özelleştirme İdaresi'nden aldık.

Köroğlu: Ülkemizde turizm denince ağırlıklı olarak yaz turizmi akla geliyor; turizm sezonu çeşitli nedenlerle kış aylarına arzu edilen şekilde yayılamıyor. Kış sezonu ile ilgili bu sorunun çözümüne katkıda bulunmak amacıyla Bolu Köroğlu'nda, Batı standartlarında bir kış sporları merkezi kurmak için Orman ve Turizm Bakanlığı'na müracaat ettik ve tahsis aldık. Köroğlu'nun en önemli özelliği, burada kasım-nisan arasında kar olmasıydı, dolayısıyla yaz turizmi yatırımlarımızı tam olarak destekliyor ve faaliyetlerimizi 12 aya yaymamızı mümkün kılıyordu. Köroğlu'nun bir başka önemli özelliği de Ankara ve İstanbul metropollerinde arasında olmasıydı; çeşitli Avrupa ülkelerine ve yakın çevreye uzaklığı 2-3 saatlik bir uçuştan ibaretti, Ankara ve İstanbul'a da karayoluyla 2,5-3 saatte ulaşılabilirdi. Köroğlu'nun projelendirilmesi için yurtdışından destek alındı.

Proje, bir kış tatilinde görme fırsatı bulduğum, Kanada'nın en büyük kayak merkezi olan Whistler'in yatırımcı şirketi Intravest örnek alınarak yapıldı ve onların danışmanları da ekip içinde yer aldı. Tek dağ, dört telesiyer ve 11 kilometre boyunca sürekli kayma olanağı vardı. Tek bir işletme ve yönetim altında, bütün bir köyün planlanması söz konusuydu; tek bir master plan olacaktı. Plandaki işletmelerin dışına kesinlikle çıkılmayacaktı - otel sayısı, restoran tür ve sayısı, çamaşırhane, iletişim noktası, taksi durağı gibi ünitelerin sayıları sabitlenmişti. Dışarıdan gelebilecek günlük katılımcı sayısı da belirlenecekti. Tek bilet tüm dağ için geçerli olacak, bilet sayısı sınırlı tutulacak, yoğunluk yaşanmasına izin verilmeyecekti. Özel mülk ve devre mülk sabit tutulacak, ulaşım hizmetleri kendi işletmesi tarafından sağlanacaktı. Yaz için de dağ turizmine açık olacak bu tesis yerel yönetimler destekliyordu, çünkü yerel ekonomiye ciddi katkıda bulunacaktı; bu bölgenin ancak insan-yoğun yatırımlarla gelişmesi sağlanabilirdi. (Bu durum bugün için de aynı şekilde geçerlidir.) Bolu ve çevresinin doğası, değişik mevsimlerdeki spor olanakları, zengin yemek kültürü, çevre insanının tarım ve ormancılıkla uğraşması, hizmet sektörünün burada kurulması ve gelişmesi için bulunmaz bir ortam sağlıyordu. Tesis kendi finansmanını sağlayacak, yükleniciler işletme hakkını alıp karşılığında bir bedel ödeyeceklerdi. Yabancı uzmanlara göre dünyada iki büyük metropol arasında yer alan tek kayak merkezi olacaktı. Tavit'in Avusturya'dan özel olarak getirdiği uzmanlar yamaçların eğimini ve karın kalitesini çok beğenmişler ve Avrupa'daki merkezlere önemli bir rakip olarak değerlendirmişlerdi. Fakat bugün de geçerli olan bütün bu olumlu noktalara rağmen proje yaşama geçirilemedi.

Göcek: Değerlendirmeye aldığımız bir başka proje de Göcek'ti. Uzun yıllar Göcek'te faaliyette bulunan yabancı bir maden şirketi, ayrılmaya karar verdikten sonra buradaki mülkiyet ve diğer haklarını bize ve önde gelen çeşitli gruplara teklif etmişti. Mehmet Bey'le bu projeyi de konuşurken çok hızlı hareket etmemiz gerektiğini, aksi takdirde bu projenin bizden önce temas edilmiş olan diğer gruplara gitmesini engelleyemeyeceğimizi söyledik. Marmaris Marina'daki iştirakimiz nedeniyle Mehmet Bey turizmin bu tarafını çok iyi biliyor ve gelecekte potansiyelinin yükseleceğine inanıyordu. Çok fazla zaman kaybetmeden bu konunun sonuçlandırılması gerektiğine o da katıldı. Yönetim kurulundan alınan onay üzerine çok kısa bir süre içinde Göcek'teki arazinin ve diğer tahsislerin sahibi olduk, yönetici arkadaşlarımızın da gayretleriyle projenin etkin alanını genişlettik. Gelecekteki yat turizminin çok önemli noktalarından biri olarak gördüğümüz Göcek'te, çok lüks olmayan bir şehir oteli etrafında alışveriş merkezi, onun etrafında sayfiye konutları, marina, marinayı destekleyen birimler ve ağırlıklı olarak bungalov türü binalardan oluşan bir başka otel yapılması öngörülüyordu. Marinanın hızla devreye girmesi için dışarıdan özel olarak getirilecek yüzer tarzda marina yapılması kararı alınmıştı. Nitekim bu projede de yanılmadık ve Göcek yatçıların en önemli buluşma yerlerinden biri oldu.

Enternasyonal'in stratejisi: Bir kredi ilişkisi nedeniyle devraldığımız A tipi acentelik sahibi Enternasyonal Turizm Şirketi, Maris projesiyle birlikte canlandırılmıştı. 1980'li yıllarda ülke genelinde büyük heyecanla başlatılan turizm hamlesi beklenen sonuçları tam olarak verememiş, özellikle Körfez Krizi'nden sonra büyük sıkıntılar içine girmiş bulunmaktaydı.

Hem finanse ettiğimiz projelerdeki riskler, hem de bizim de artık bu sektörde etkili bir oyuncu olmamızdan kaynaklanan nedenlerle, Türkiye turizminin ve Türkiye'deki turizm tesislerinin neden beklenen verimi sağlayamadıklarını değerlendirdiğimizde şu sonuçlara vardık:

1. Yatırımları hedef kitlelere uyumlu olarak yapamıyoruz,
2. Üst gelir gruplarını ülkemize yeteri kadar çekemiyoruz,
3. Piyasaya hâkim değiliz, güçlü tur operatörlerimiz yok,
4. Ulaşım sağlamakta zorluk çekiyoruz, uçaklarımız yeterli değil,
5. Mevsim olarak sadece kısa yaz dönemi iş yapıyoruz (en fazla beş ay), bu süre dışında kış mevsimini değerlendiremiyoruz.

Bu noktaları tespit ettikten sonra bazen ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek, bazen de kendi fırsatlarımızı yaratacak şekilde

hareket ettik. Örneğin Türkiye'den çekilme kararı veren İrlanda havayolları, Pegasus'u bize satma teklifi getirdi. Teklif edilen koşullar ve fiyat son derece makuldü, ayrıca Pegasus havayolunun işletim kalitesi ve standartları da en üst düzeydeydi. Sonunda Pegasus'u satın aldık.

1991'den sonra Enternasyonal Turizm bu sektörde önemli bir yatırım şirketi haline dönüşmüş ve projeleri tüm çevrelerce yakından izlenir olmuştu. Bankanın Kâzım Taşkent zamanından gelen Yeniköy Korusu, Bağlarbaşı Korusu (Sultan Abdülmecit Efendi Köşkü), Sultanahmet Four Seasons ve Atıkpaşa yalıları, Maris, Bolu Köroğlu projesi, Göcek Marina, Pegasus Havayolları ve geliştirme amacıyla alınmış diğer arazileri Türkiye turizm yatırımları açısından çok önemli birer örnek oluşturunuyordu. Bu aktiflerin banka açısından bir başka getirisi de yüksek enflasyon karşısında kendilerini, yani bankanın özkaynaklarını korumasıydı.

Dünya standartlarında büyükşehir otelimiz, yazlık resort'umuz, kayak merkezimiz, marinamız ve uçak şirketimiz olacaktı. En önemli eksikimiz, Avrupa'da büyük bir tur operatörümüzün olmamasıydı, onu da çözmek için çalışıyorduk, çünkü biliyorduk ki Türkiye'nin dış piyasalardaki satışında etkin olamazsak, sürekli olarak iyi hizmeti düşük fiyatla vermek zorunda kalacağız ve bu sektörde oluşan katma değerın aslan payını yabancılar almayı sürdürecektik.

Biz Türkiye olarak, turizm sektörünün gelişmesi için 1980 öncesi dönemden kalma alışkanlıklarımızla, maliyetine bakmaksızın önce ürünü meydana getirdik, sonra piyasalarda hangi koşullarda bu ürünü satacağımızı düşünmeye başladık. Bu zafiyetimizi görenler de fiyatlarıyla bizi hâkimiyetleri altına alma konusunda çok fazla zorluk çekmediler. Bugün için bile bu durum büyük ölçüde geçerliliğini korumaktadır.

İlerisi için belirlediğimiz strateji ise var olan değerlerin geliştirilip entegre edilmesi (Club Maris, Four Seasons, Köroğlu Kayak Merkezi, Kilyos Kumköy Evleri, Göcek Marina Köyü ve Pegasus Havayolları) ve eksik parçaların (tur operatörü, geliş acentesi, otel yönetimi franchise'ı) alınmasına dayanıyordu. Sisteme entegre edildiğinde mevcut varlıkların değerlerinin bu suretle artacağını öngörüyor ve yabancı stratejik ortak ya da yatırımcılar açısından daha cazip olacağını düşünüyorduk.

Ancak Pamukbank'm TMSF'ye devrini izleyen dönemde Enternasyonal Turizm'in en değerli aktifleri olan Maris, Sultanahmet Four Seasons ve Atıkpaşa, Göcek Marina ve Pegasus "mali olmayan iştiraklerin elden

ıkarılması" kapsamında farklı gruplara satıldı; Köroğlu Kayak Merkezi tahsisi kamuya geri verildi, diğer girişimlere de devam edilmedi.

Yapı Kredi - Yeni Teknoloji İştirakleri

Turkcell'in İlk Tohumları: 1989 yılının sonlarına geldiğimizde, başlatmış olduğumuz bireysel bankacılıktaki yeni ürünlerimizin son derece başarılı olduğu artık tüm çevreler tarafından kabul ediliyordu. ATM'ler, Telecard, kredi kartları, bireysel krediler, düzenli  demeler ve benzeri uygulamalarla, teknolojiye dayalı ileri bankacılık ürün ve hizmetleriyle Türkiye genelinde müşteri kitlemizi büyük bir hızla b y t yorduk. Müşterilerimize en iyi hizmeti sunma konusundaki gayretimiz, yaşadığımız tüm sendikal sorunlara rağmen kamuoyu tarafından ilgi ve beğeniyle izleniyordu.

Yapı Kredi olarak amacımız, bireylerin ve farklı ölçekteki kurumların ihtiyaçlarını kendilerinden önce tespit ederek üzümlerini geliştirmek ve bankacılığı geçmişte yapıldığı gibi zahmetli ve sıkıcı bir olay olmaktan çıkarıp, hızlı ve memnun edici bir düzene sokmaktı. Amacımız, müşterilerimizi mümkün olduğunca şubeye getirmemek, teknolojinin üstün yararlarını kullanarak hizmeti müşterimize götürmekti. Bu hedefler içinde "telefon bankacılığını yaygınlaştırma da önemli bir yer tutuyordu ve bu alanda önemli adımlar atmaktaydık. Alo Banka ve Alo24, daha faaliyete geçmeden markalarımız olarak tescillenmişti.

Bu noktada, GSM (kablosuz telefon) sektörünün yaklaşık yüzde 70'ini kontrol eden Turkcell'in kuruluş günleri öncesindeki gelişmeleri aktarmak istiyorum.

Bir gün Penta Tekstil'in ortaklarından Murat'ın (Vargı) beni aradığını ve benden randevu istediğini söylediler. Görüşmeye bir arkadaşıyla birlikte geldi, bize anlatmak istediği projeyi bir yolculuk sırasında tanıştığı, Ericsson'un üst düzey bir yöneticisinin teklifi üzerine ele aldığını ve kendisine bir yıl içinde Türkiye'de bu konuyu gerçekleştirme hakkı (mandate) verildiğini söyledi. Türkiye'nin önde gelen bütün sanayi ve ticari kurumlarıyla -Koç ve Sabancı dahil- görüştüğünü, ancak hiçbir kişi ya da kurumun bu projeye ilgi göstermediğini anlattı. Ericsson'un geleceğin çok önemli bir teknolojik olayı olarak gördüğü ve tanıttığı bu projenin bu çevrelerce anlaşılmamış olmasını bir türlü yorumlayamıyor, elindeki projenin kullanılabilirliği olup olmadığını merak ediyordu. Fazla da zamanı kalmamıştı, "manda te" in süresi dolmak üzereydi. Yapı Kredi olarak bankacılığa getirdiğimiz teknolojiye dayalı hizmetlerimizi takip ettiğini ve kendi projesiyle ilgili son  are olarak benimle görüşmek

istediğini, benim de bir uygulama sahası bulamamam halinde projeyi Ericsson'a iade etmek durumunda kalacağını söyledi.

Söz konusu proje, kablosuz telefonların (GSM) Türkiye temsilciliği idi. Konunun tamamen ileri teknolojiyle bağlantılı olması nedeniyle, temas ettiği gruplar ve işadamları kullanım alanları bulamamış ve buradaki fırsatı görememişlerdi. Murat da kablosuz telefon sistemini sadece genel hatlarıyla biliyordu. Anlattıklarından benim çıkardığım sonuç, o dönemde çektiğimiz birçok sıkıntıya çözüm bulduğu gibi, o güne kadar yapılabileceğini bilmediğimiz çeşitli uygulama fırsatlarını da beraberinde getirdiği idi.

O yıllarda daha ziyade araçlarda kullanılan, 522 hatlı kablosuz telefonlar vardı - büyük bataryaları olan, taşınması zor, her yerde çekmeyen, hatların sık sık birbirine karıştığı telefonlardı bunlar. Kullanımlarında yaşanan zorluklara rağmen, yine de, çok önemli fonksiyonları olduğu için, vazgeçilemez durumdaydılar.

Murat'ın anlattıkları, benim değerlendirmeme göre bireysel iletişim konusunda çok büyük kolaylıklar ve yenilikler getiriyor, ancak PTT'yle (şimdiki Türktelekom) ilişkilerin ne şekilde çözümlenebileceği konusunda soru işaretlerini de beraberinde taşıyordu. O dönemde PTT'den ayrı lisans alınması gündemde olmadığı gibi, hayal ötesi bir şeydi, çünkü PTT'nin telefonla iletişim konusundaki haklarından ve imtiyazlarından vazgeçebileceği düşünülemezdi.

Öte yandan biz Yapı Kredi olarak, rakiplerimizden farklı bir banka olmak, müşterilerine rahat, güvenli ve kolay hizmeti sunmak istiyorduk; benim gördüğüm kadarıyla "cep telefonu" konsepti, bizim yerleştirmeye çalıştığımız "farklı hizmet" anlayışımıza çok uygundu. Bu anlayışımızın bir parçası olarak, söz konusu telefonları Yapı Kredi camiasına ve en iyi 150-200 bin müşterimize dağıtıp hem bankayla, hem de kendi aralarında konuşabilecekleri özel bir "network" yaratabileceğimizi düşündüm. 522 hatlı telefonlarla karşılaştırıldığında cep telefonları küçük, taşınması kolay ve hafifti; bu özellikleriyle yaygın kabul görecekları konusunda bir güven veriyordu. Telefon bankacılığının yakında başlayacak olması böyle bir operasyonu daha da anlamlı kılıyordu; ayrıca çok masraflı bir proje de değil

di. Önce Osman Bey'le konuştum, sonra konuyu Mehmet Bey'e götürdük; yeniliklere her zaman açık olan Mehmet Bey ne yapmak istediğimizi çok çabuk gördü, "Yatırım da Yapı Kredi yapacak, değil mi?" diyerek güldü ve yirmi dakikalık bir görüşme sonunda teklifimizi onayladı.

Yapı Kredi ve Çukurova, GSM işine böyle girdi; geçen yıllarla birlikte olayın hacmi çok büyüdü. Mehmet Bey konuyla bizzat kendisi ilgilenmeye başladı ve Türkiye'nin en büyük özel şirketi Turkcell kuruluş sürecine böylece girmiş oldu. Kuruluşunun ardından şirketin ulaştığı piyasa değeri ve abone sayısı da ortada.

Superonline: Superonline, Yapı Kredi'de o dönemde, banka teşkilatı içindeki yeni fikirlerin hayata geçme sürecini yansıtmaları bakımından çok önemli bir başka örnektir. Birçok yeniliğin Türkiye'ye getirilmesinde öncü konumunda olan Yapı Kredi ve Yapı Kredi yönetiminin konulara nasıl yaklaştığını ve hangi süreçlerden geçildiğini, nasıl mücadele edildiğini anlatması açısından Superonline'm kuruluşunu biraz daha ayrıntılı ele almayı düşündüm.

Superonline'm kuruluş süreci, Bilpa yöneticilerimizden Babür Özden'in 1992 Eylül ayında Yapı Kredi Plaza'daki kendi ofisinde, kendisine daimi internet bağlantısı kurmasıyla başladı. Yapı Kredi camiasında kurulan ilk internet bağlantısıydı bu. Daha sonra Amerikalı danışmanımız Bill Donges'm da dahil olduğu 10 kişi, aralık ayından itibaren düzenli olarak interneti kullanmaya başladı. Görülen ilgi üzerine Babür, bir internet servis sağlayıcı şirketi kurma düşüncesini Bilpa genel müdürü Recep Göknil'e getirdi. Babür Özden tarafından Mayıs 1993'te hazırlanan iş planında, söz konusu hizmetin adı "Türkiye online"dı. Üzerinde mutabık kalınan bu plan, aynı yıl temmuz ayında bana getirildi ve ben de "Türkiye online" projesinin teknik altyapısına yönelik pilot denemenin yapılması için gerekli onayı verdim. Pilot sistemin kuruluşu, denenmesi, çalışır hale getirilmesi ve benim de dahil olduğum ekibin projenin satış, pazarlama ve ticari boyutlarını belirlemesi, "Türkiye online" m ilk beş yıllık öngörülen mali tablolarının hazırlanması bizi Şubat 1994'e getirdi.

Mart ayı başında bu proje Mehmet Bey'e sunuldu. Konunun hem teknolojiye dayalı yeni bir ticari faaliyet sahası açması, hem de banka ürün ve hizmetleri açısından önemli bir dağıtım kanalı olarak görülmesi nedeniyle "Türkiye online" m kuruluşunun planlamasına başlamak üzere yeşil ışık yakıldı. Yapı Kredi Yönetim Kurulu'nun resmi onayı alındıktan sonra firmanın kuruluş işlemleri başlatıldı. Firmanın isminin yasal kısıtlamalar nedeniyle "Türkiye online" olamayacağı belirlenince, o dönem devreye koyduğumuz "Süper Aktif Bankacılık Çağı"ndan (Süper Tele-İşlem, Süperçek, Süperhesap, Supercard) esinlenerek Superonline adını kullanmaya karar verdik. Genç bir yönetici olan Babür'ün 1992 Kasımındaki bir hayali bir buçuk yıl kadar bir süre içinde gerçekleşmiş oldu. Asıl görevi Bilpa danışmanlığı olan Babür, Yapı Kredi 2000 projesindeki

sorumluluklarının yanı sıra Superonline'ın kuruluşunu da bu şekilde üstlendi. Genç bir yöneticinin bu olaydan çıkardığı kıssadan hisse, kendi kelimeleriyle daha da anlam ve değer kazanıyor:

Hayalini kovala, vizyona dönüştür, metodik ol, planla, hesapla, seninle benzer düşünen ve böyle bir işin olmasını isteyen müttefiklerini bul, herkesten yardım al, kesinlikle yılma, dürüst ol ve gece gündüz çalış.

Babür'ün bu dönemle ilgili bazı ilginç izlenimleri de şöyleydi:

Teknoloji, teknik, tanıtım, satış ve ticari iş modeli açısından dünyada çok yeni (1992) olan "world wide web" ve internet ağında yetişmiş ve tecrübeli insan kaynağını dünyada ve Türkiye'de bulmak 1994-95 yıllarında hemen hemen imkânsızdı. İnternet dalgasında başı çeken ABD'de dahi bu alanda insan kaynağı çok azdı (bu alanda hiçbir şey bilmeyen gençlerin ellerine ABD'de verilen milyarlarca dolarlık kuruluş sermayelerinin nasıl heba olacağını dünya 2000 ile görecek). Superonline'ın gazetelerde verilen ilk iş ilanlarına ilk başvuran kişi bir hostes olmuştu. İnternet o kadar bilinmeyen bir iş alanı ve Superonline'ın Bilpa vesilesiyle yazdırdığı iş ilanı o kadar "alakasız"dı ki ilana aradığımız nitelikte kimse başvurmadı.

Bu koşullar altında yine de Babür'e destek olarak Türkiye'de internet teknolojisi altyapısını bilen az sayıdaki genci bünyemize kattık. İlk aşamalarda yaşadığımız sıkıntı, yöneticilerin interneti bir bilgisayar gibi düşünmeleri olmuştu. Oysa Superonline'ın klasik yapıda organize olmuş satış-pazarlama, teknoloji, finans gibi fonksiyonlarla yönetilmesi mümkün değildi. Burasının da o gün için geçerli üç stratejik iş birimi (strategic business unit) şeklinde organize olması gerekiyordu:

- erişim,
- içerik,
- alışveriş.

Babür'ün Yapı Kredi 2000 projesi sırasında algılayıp değerlendirdiği firma organizasyon ve yönetim modelleri, Superonline'da da internet zaman ve ortamına en uygun olacak şekilde konuldu ve bir yıllık bir süre içinde çalışmaya başladı. Devamı yine Babür'ün kaleminden:

O günkü Türk Telekom'un tekel imtiyazlarını internet alanına da yayma uğraşları, yeterli ve uygun altyapıyı zamanında oluşturamaması ve elindeki altyapıyı talebe göre dağıtırken serbest ekonominin dinamikleri doğrultusunda hareket edememesi;

Superonline'm gelişmesi, yayılması ve büyümesi önündeki en büyük engel oldu.

Superonline, bütün hazırlıkları tamam olduğu halde, toplam 19 ay yeni abone alamadı; yine de sonunda, Ali Taran'ın "Türkiye'de internet eşittir Superonline" sloganıyla, gecikerek de olsa hedeflerine ulaştı; Superonline world, Superonline shopping gibi ISP hizmetleri yenilikleri sayesinde 120 bini aşkın aboneyle pazar lideri konumuna geldi.

Burada elbette iletişim açısından en zor iş, o gün için pek benzeri olmayan ve elle tutulamayan bir şeyin tanıtılıyor olmasıydı. Bu alanda zaman içinde kaydedilen ilerlemenin bir göstergesi şu olabilir: Superonline'm ilk iş ilanına 1995'te yaklaşık 10 kişi başvururken, 1999 başında verdiği birkaç açık pozisyonlu iş ilanına binlerce başvuru oldu.

Superonline'm geleceğinin, doğru yönetildiği takdirde ne kadar açık olduğu, yatırım bankalarının Superonline'a gösterdiği ilgiden anlaşıyordu. Biz, yabancılardan önce, Türkiye'de bu alanda bizim için stratejik ortak olabilecek bir başka büyük grupla görüşmeler yaptık, ancak vizyonlarımızın farklı olması nedeniyle bu ortaklık gerçekleştirilemedi. Kısa bir süre sonra America Online dahil birçok yabancı kurum, Superonline'la işbirliği için girişimde bulundu. Bütün bu gelişmelerden sonra yatırım bankalarının Superonline'a biçtiği değer birkaç yüz milyon dolarla ölçülür seviyeye geldi.

1998'e gelindiğinde Grup içinde de Turkcell'in Superonline'ı kendi bünyesine katmak istediği ortaya çıktı, fakat biz bu şirketi, Yapı Kredi'nin internet üzerinden çok önemli bir alternatif dağıtım kanalı olarak görüyor ve Turkcell'e vermek istemiyorduk. İleride de değineceğim gibi, bu durum Mehmet Bey'le aramızda oluşan önemli görüş ayrılıklarından biri halini aldı. Benim bankadan ayrılmamdan birkaç gün sonra Yapı Kredi üst yöneticilerinden birinin Babür'ü arayarak "America Online ve diğer şirketlerle ilgili temasları durdur, Superonline'ı Turkcell'e satıyoruz" talimatını verdiğini öğrendim.

Yapı Kredi'nin Kendi Mali İştirakleri

Yapı-Toko Bank - Rusya: Yurtiçinde Yapı Kredi çeşitli yapısal değişiklikler yaşarken yurtdışında da önemli bir atılım fırsatı buldu. İhracat konusunda finansman işlerini takip etmek ve müteahhitlere çeşitli projelerde finansman açısından yardımcı olmakla görevli olan Moskova temsilciliğimizi Rusya'daki ilk Türk bankasına dönüştürme fırsatını elde ettik.

1989'da Moskova'daki temsilciliğimizi açarken Türkiye-Sovyetler Birliği yakınlaşmasının ticari boyutlarını kavramıştık, özellikle Türk ihracatçıları ve taahhüt firmaları açısından çok önemli iş olanakları sağlayacağını öngörüydük. Hedefimiz, Rusya'da temsilcilik olarak kalmak değil, tam donanımlı bir banka haline gelmekti.

1992'de Yeltsin'in başa gelmesiyle birlikte yabancı sermayeye faaliyet izni verilmesi Rusya'daki ilk Türk bankası olmamızı sağladı. Temsilciliğimizin kuruluşundan itibaren bize büyük destek olan Sovyetler Birliği Dış Ticaret Bankası Başkan Yardımcısı Viktor Geraşenko'ya, bu görevinden ayrıldıktan sonra, daha önce kendisi görevdeyken yaptığımız daveti hatırlatmış ve eşiyile birlikte ağırlamıştık. Bizim konuğumuz olarak yaklaşık bir hafta İstanbul'da kalan Geraşenko bu süre içinde çeşitli toplantılarda Türk-Rus ticari ilişkilerinin geleceği konusundaki görüşlerini dile getirmişti. Geraşenko Türkiye ziyaretinden Rusya'ya döndükten iki hafta sonra Yeltsin tarafından Rusya Merkez Bankası başkanlığına atandı. Yakın dostumuz Geraşenko'nun değerli yönlendirmeleri ve tavsiyeleriyle akredite olan ilk on yabancı banka arasına girdik.

Ne var ki verilen izinde yabancı yatırımcılar kontrol hakkı (yüzde 50 +) alamıyor ve bu nedenle mutlaka bir Rus ortakla birlikte hareket etme durumunda kalıyorlardı. Bizim ortağımız, Rusya'nın özel bankalarından biri olan Toko Bank oldu. Yeni bankanın adını da Yapı-Toko koyduk. Yapı-Toko'nun yüzde 35'i Yapı Kredi'nin, yüzde 15'i YK Leasing'in, yüzde 1'i Yapı Kredi Düsseldorfun (toplam yüzde 51), geri kalanı da Toko'nundu. Yapı Kredi Düsseldorfun bir Alman bankası statüsünde bulunması ve Alman kökenli kurumların Rusya devleti tarafından verilen özel imtiyazlara sahip olmaları, bize Yapı-Toko'nun kontrol hissesini sağlıyordu.

Bu dönemde, Rusya'da iş yapmanın büyük zorluklarıyla da tanışmaya başladık. Bunların kaynağı, yeni kurulmaya çalışılan karma ekonomik düzenin ve kapitalist felsefenin ana unsurları ile, komünist dönemden miras kalan felsefe unsurlarının çelişmesi ve bir hukuk devleti düzeninin varolmamasıydı. Müstakbel ortaklarımızla kurulacak bankanın ilk üç yıllık iş planlarını tartışırken şöyle bir durum ortaya çıktı: Birinci yılın sonunda, aralık aya kadar elde edilmiş olan tüm kârlar sıfıra indirilmişti. Kendilerine bizim vermiş olduğumuz projeksiyonları neden bu şekilde değiştirdiklerini sordum. Bir dolu laftan sonra, kısaca, "Bu kârı dağıtmazsak devlet el koyar" dediler. Devletin el koymasının ne demek olduğunu sordum. Akılları komünist rejimdeki uygulamalarda kalmıştı. Sanıyorlardı ki bu kâr kullanılmazsa kamu bütçesine aktarılması gerekir. Bunun yeni yasalarla birlikte mümkün olamayacağını söyledim. Devlet kâr

üzerindeki payını ancak vergilendirme yoluyla alabilirdi, ama bu onlar için çok yeni bir kavramdı.

Prokofiyefle Başlangıç

Banka için izin almıştık, ama şubemizi açacak yer bulamıyorduk. Çeşitli girişimlerden sonra ilk şubemizi, olanakları son derece kısıtlı olan, daha önce ünlü besteci Prokofiyef'e ait binada kurduk - bir duvarda Prokofiyefin kendisi tarafından boydan boya notalarla kaplanmış bir porte vardı, dekoratörler buna dokunmadı. Faaliyete başladık, ama yerin yetersizliğinden dolayı bina aramaya devam ediyorduk. Sonunda Moskova nehri kenarında, Baltschug-Kempinski'nin karşı kıyısında, büyükelçilik binasını andıran bir yer verdiler (çok daha sonra, bahçeyi kiralamak zorunda olduğumuzu anladık, çünkü toprak devlete aitti ve satın almamıyordu; sadece binanın mülkiyeti bizim üzerimizde olabiliyordu). İnşaat büyük zorluklarla gerçekleştirildi, bina nehre çok yakın olduğu için alt katını sürekli su basıyordu. Müteahhidimiz İsmail Bey'in (Koçak) olağanüstü çabaları ve bir Ermeni profesörün yaratıcı çözümüyle birlikte binanın altı çelik saclarla boğçalandı ve böylece bina kurtuldu. Hatırlayabildiğim kadarıyla, Türkiye'den giden müteahhit firmalar dışında Rusya'da bu şekilde mülk sahibi olan ilk kurum da biz olduk. Gerçekten o dönemin Rusya'sında yaşam her açıdan çok zordu; bunun en iyi göstergelerinden biri de 36 personelli Yapı-Toko'da makineli tüfekli 12 güvenlik görevlisinin çalışıyor olmasıydı.

Bizim için sıkıntılı bir dönemin başladığını biliyorduk, ama Rusya müteahhitlerimiz ve ihracatçılarımız için çok önemli bir piyasaydı ve orada bulunmamız gerekiyordu. Biz oraya öncelikle kendi müşterilerimize hizmet için gitmiştik. Birinci yılın sonunda Rus ortaklarımızdan eleştiri geldi: "Bu ne biçim banka? Bilançosunda bir rublelik kredi yok." Ben de çok yumuşak bir şekilde onlara yanıt verdim: "Bu nasıl bir piyasa? Bir ruble kredi verilecek müşteri yok." Hem kızdılar, hem güldüler. Bir süre sonra Toko Bank iflas edince yönetim tamamen Yapı Kredi'ye geçti.

Yapı Kredi Düsseldorf

Almanya, Türkiye'nin en önemli ticari ortağı olması nedeniyle, her türlü ilişkide hep ön planda olmuştur ve olmaya devam edeceği açıktır. Türkiye'de dövizin kıt olduğu dönemlerde, orada yaşayan vatandaşlarımızın, çeşitli bankaların Almanya'da açtıkları temsilcilikleri aracılığıyla yaptığı havaleler (ki toplamaları 2 milyar USD/yıl seviyelerindeydi) Türkiye'nin ihracatının tek haneli milyar USD'ler olarak ifade edildiği dönemlerde çok büyük bir döviz kaynağı

oluşturuyor ve bankalar açısından da önemli bir faaliyet alanı oluyordu. Bunun yanı sıra çeşitli ülkelerde de sadece iletişim sorunlarını gidermek amacıyla kurulan temsilcilikler bulunuyordu - Londra, New York gibi. O dönem teleksle yapılan iletişim, daha sonra yerini otomatik telefon, faks ve elektronik postaya bıraktıkça bu temsilcilikler önemini yitirdi ve kapandılar.

Almanya ve Hollanda, Türk emekçilerinin ağırlıklı olarak bulunduğu ülkeler olmaları nedeniyle, gerek tasarrufları, gerekse Türkiye'yle olan ilişkileri bankalar açısından hep yakından izlenilir olmuştı. Ancak biz, yeni kuşakların Türkiye'yle bağlantılarının bir önceki kuşaklar kadar sıkı olmayacağı görüşüyle, sadece havaleyle uğraşan bazı temsilciliklerimizi kapatmak ve Almanya'daki faaliyetlerimizi ithalat-ihracat finansmanı konularına yönlendirmek kararına varmıştık. Bunun için de en uygun yer olarak Düsseldorf u belirledik. Düsseldorf, bizim ihracatımızın büyük kalemini oluşturan tekstil açısından çok önemli bir moda merkezi olmasının yanı sıra, çeşitli kimya ve boya ithalatımızın yapıldığı önemli bir merkez durumundaydı. Bu nedenle Yapı Kredi Düsseldorf öncelikle Yapı Kredi'nin bir şubesi olarak faaliyete başladı ve kısa bir süre sonra da anonim şirket statüsüne geçti. Düsseldorf şubesi, öngörüldüğü gibi, bankanın Almanya'yla olan dış ticareti içinde kendi çapında önemli bir banka olarak faaliyetini sürdürdü. Ben Yapı Kredi'den ayrıldıktan sonra, Çukurova'nın kontrolünde olan Bank Kreiss'la birleştirildi.

Yapı Kredi'nin Çukurova Grubu Şirketlerine İştiraki

1992 Ağustos ayı itibariyle bankadaki şube ve personel sorunlarına son noktayı koyduğumuzu düşündüğümüz aşamada, Mehmet Bey bu sefer bizi uzun yıllar meşgul edecek başka konularla geldi. Çukurova Holding'e bağlı ve bizlerin o zamana kadar bilinçli olarak uzağında durduğumuz bazı şirketlere yönetim desteği verilmesi gerekiyordu. Grubun üst düzey yöneticileri olarak bir araya gelip takip edilecek politikaları tartışmaya başladık. Bunun sonucu olarak Holding bünyesinde yeni bir yönetim planı oluşturuldu ve uygulamaya kondu. Holdinge uzak olmamız nedeniyle resmi tam olarak göremememiz, bizlerden beklenen katkının boyutları hakkında belirsizlikler doğuruyordu.

İçinde bulunduğumuz durum, o gün için en etkili yolun, Çukurova Grubuna dahil şirketlerin tek elden koordinasyonu olduğunu gösteriyordu. Bunu sağlamak için Holdingde bir icra komitesi oluşturduk. Ben, Yapı Kredi genel müdürlüğünün yanı sıra icra komitesinin genel koordinasyonunu da üstlendim. Mehmet Bey, o dönem için yönetim biçimi açıklık kazanana kadar geri planda

kalmayı tercih etti. Cemil, Osman Bey ve ben, şirketleri yeni bir çalışma disiplini içine almaya uğraşırken, Grubun yapısı da açıklık kazanmaya başladı.

Grup Şirketleriyle İlişkiler

Ülkemizde birçok grup için de geçerli olan çalışma biçiminin bizde de varolduğunu açık bir biçimde görmüştük. Mevcut faaliyetler ve kaynaklar, belirli bir zaman dilimine bağlı olarak bir plan ve program dahilinde yürütülmek yerine, yöneticilerin kişisel tercihlerine göre yönlendiriliyordu. Bu benim gibi çok farklı bir disiplinden gelen insanların kabul edebileceği bir çalışma şekli değildi. Sonuç olarak Yapı Kredi dışında, bankalar dahil Grubun tüm önde gelen şirketlerini tek tek incelemeye başladık ve yapılması gerekenleri belirli bir program dahilinde saptayarak uygulamaya koyduk. Bankalar dışındaki Grup şirketleri her ay muntazam bir şekilde, uyguladıkları planın fiili sonuçlarını bizlere aktarmaya başladı. Bu durum, Grubun çalışma anlayışını ve düzenini daha iyi görmemizi sağlamakla birlikte, bizimle Grup şirketleri arasında önemli gerginliklerin de oluşmasına neden oldu.

Grup içinde aldığımız birtakım önlemlerin dışında, büyük ölçüde yatırım yapılmış olan Pamukbank'm da değerlendirilmesi gerekiyordu. Bu arada hemen belirteyim, Mehmet Bey'in de teşvikiyle Yapı Kredi'yle Pamukbank arasında her zaman, çok da gizli olmayan bir rekabet yaşanmıştır. Bu bir noktadan sonra Pamukbank'm "Karamehmet'in bankası", Yapı Kredi'nin ise "Karaçam'm bankası" olarak görülmesi sonucuna kadar bile gitmiştir. Gerçekten de Mehmet Bey bizden gördüklerini ilk göz ağrısı Pamukbank'a götürür, kendi anlayışına göre bir rekabet yaratır, bundan da büyük keyif alırdı. Ben ve arkadaşlarım bu gibi konular ortaya çıktığında bunu yönetim kurullarında ve diğer ortamlarda dile getirir, Mehmet Bey'e serzenişte bulunurduk. Hatta bu gibi konular konuşulduğunda ortamın çok fazla ısınmaması için Deniz Gökçe yönetim kurulundaki yerini Mehmet Bey'le benim aramda belirlemiş, zaman zaman konuların açıklığa kavuşmasında, aramızın bulunmasında ve rüzgârların dindirilmesinde Osman Bey'le birlikte önemli roller üstlenmişti. 1990'daki Alo Banka ve Alo 24 (her iki ürün de Yapı Kredi'ye tescilli olmasına rağmen Pamukbank Alo 24'ü Mehmet Bey'in özel onayıyla kullanmaya başladı ve biz, bir yerde, kardeş bankamız olması nedeniyle bu durumu kabullenmek zorunda kaldık) örneğinden sonra, önlem olarak yeniliklerle ilgili konuları, bazı yönetim kurulu üyelerinin bilgisi dahilinde son ana kadar açıklamama kararı aldık.

Bütün bu gelişmeler sırasında, yapılan teklif üzerine 1992 sonunda,

Çukurova Holding İcra Komitesi ve Yapı Kredi genel müdürlüğünün yanı sıra Pamukbank yönetim kuruluna da Murahhas Aza olarak atandım. Yaklaşık altı aylık bir süre içinde, o zaman Pamukbank yönetim kurulu üyesi olan Orhan Emirdağ ile birlikte Pamukbank'ın bütün yapısını yeniden elden geçirdik ve özellikle ticari faaliyetler, kredi riskleri ve uygulanan kredi politikaları açısından Yapı Kredi'ye benzer bir uygulamanın Pamukbank için de geçerli olması gerektiği konusunda birleştik. Mehmet Bey'e, yönetimin bu yönde güçlendirilmesi teklifini götürdük. 1 Temmuz 1993 itibarıyla, Yapı Kredi'nin o sıradaki tek genel müdür başyardımcısı ve genel müdür vekili olan Cemil Köksal Pamukbank'ın genel müdürlüğüne getirildi, Yapı Kredi'de krediler ve risk yönetiminden sorumlu üç yönetici arkadaşımız Erdem Aldemir, Meral Bekiroğlu ve Ahmet Ergüneş de kendisine destek vermek için Pamukbank bünyesine katıldı. Bu değişikliklerle birlikte, o güne kadar Mehmet Bey'in büyük keyif alarak izlediği Pamukbank - Yapı Kredi rekabeti de böylece dayanışmaya dönüşmüş oldu.

Yeni yönetim, Pamukbank'ın yeniden yapılandırılmasında kısa sürede büyük bir aşama kaydetti. Ancak ne yazık ki bu durum çok uzun süremedi. Turgut Özal'ın Nisan 1993'teki ölümüyle birlikte Ankara'daki siyasette ortaya çıkan boşluk, Süleyman Demirel'in cumhurbaşkanı olması ve Tansu Çiller hükümetinin kurulmasıyla sonuçlandı. Yeni hükümetin iç borçlanmanın fonlanmasıyla yaptığı politika değişikliği önce 26 Ocak 1994 devalüasyonuna, Merkez Bankası başkanının (Bülent Gültekin) istifasına, daha sonra da 8 Şubat faiz arttırımına yol açtı. Aynı yıl mart sonunda yerel seçimlerin baskısı, hükümetin önlem almakta geç kalması, bankalardan para çekilişinin hızlanması gibi gelişmelerin yaşandığı bir dönemde, Pamukbank'la ilgili olarak, bir televizyon kanalı aracılığıyla yayınlandığı söylenen asılsız ve anlamsız "konkordato ilan etti" haberi, bankanın yeniden yapılanma sürecinde büyük ve haksız bir darbe almasına neden oldu. 1994 ekonomik krizi de artık engellenemez bir duruma gelmişti.

1994 Ekonomik Krizi

Yapı Kredi 50. kuruluş yılı olan 1994'e Ali Taran'ın pembe bir tablo çizdiği "Geliyor..." reklam filmiyle girdi, ancak beklenen pembe tablo yerine 26 Ocak 1994 devalüasyonu geldi. 8 Şubat'ta faiz arttırımı (yüzde 80'den yüzde 120'ye) yapıldı; 1993 sonunda 13 bin TL/Dolar olan kur, devalüasyon sonrası 16 binlerden nisan başlarında 42 binleri gördü. Nisan sonunda mevduata getirilen güvence ve dönemsel (üç aylık) yüzde 50 faiz getiren süper bonoların ihracıyla bu çekiliş talebi nispeten durduruldu, ama tüm bankacılık sisteminde, Cumhuriyet tarihinde o güne kadar görülen en büyük tedirginliği, endişeyi ve zararları yarattı. Bu dönemde sektördeki kamu/özel banka rekabetinin ve özel bankalar arasında farklı mali yapıdaki bankaların birbirleriyle olan mantıksız rekabetinin de sistemi ne kadar olumsuz etkilediğini belirtmeden geçemeyeceğim.

Şubat ayının başında (Bülent Gültekin'in TCMB başkanlığından ayrıldığı ve Kadir Günay'ın başkanlığı vekâleten sürdürdüğü dönemde) faizlerin Merkez Bankası tarafından yüzde 80'den yüzde 120'ye çıkarılması, Türkiye'de daha yeni yeni ortaya çıkan yatırım fonlarını da büyük ölçüde olumsuz olarak etkiliyordu.

Yapı Kredi, diğer alanlarda olduğu gibi, yönettiği fonlar açısından da sektörde açık farkla lider durumdaydı; bu nedenle Türkiye'de ilk kez görülen bir durumla karşı karşıya kalmıştık. Bu durumda ya yükselen faizlerle birlikte fonların değerini düşürüp tüm pay sahiplerinin eşit oranda etkilenmelerini sağlayacak, ya da fon değerini değiştirmeyip, çıkanların kârla, kalanlarınsa büyük zararlar karşı karşıya kalmalarına izin verecektik. Bunu o zaman düzenleyen bir yasal altyapı yok denecek kadar belirsizdi. Yatırım bankacılığından sorumlu Genel Müdür Başyardımcısı Melih Şensoy konuyu bana getirdi. Gelişmiş ülkelerdeki uygulamaları aktardı ve sadece bu uygulamalar açısından değil, hakkaniyet açısından da herkesin aynı oranda bu olumsuz durumdan etkilenmesinin en doğru yol olacağına karar verdik.

Konu günlük fiyatlama olduğu için, karar doğrudan genel müdürlüğün tasarrufundaydı, ancak biz yine de fonun yeniden fiyatlandırılması kararını, yönetim kurulu başkanı ve bazı üyeleriyle görüştüğümüzden sonra verdik. Rakip bankalar, çalıştırdıkları fonların küçük olması nedeniyle bu durumdan bizim kadar etkilenmediği için, bizim uygulamamızı piyasada yaygın şekilde eleştirmeyi, dayanışma yerine bizi zor durumda bırakmayı akıllı rekabet olarak gördüler. Ne var ki daha

sonraki yıllarda bizim uygulamamız aynen yasal zorunluluk haline getirildi.

Başbakan Çillerle Toplantı

1994 Mart ayının son gününde, İnterbank Yönetim Kurulu Başkanı Yıldırım Aktürk'ün başbakan nezdindeki girişiyle, bazı banka genel müdürleri, kriz ortamında yapılacakları görüşüp değerlendirmek üzere Ankara'ya davet edildi. Bankalar Birliği yönetim kurulu ve kurulda yer almayan diğer bazı banka yöneticilerinin de bulunduğu, küçük bir odaya sıkıştırılmış bir toplantıydı bu. Herkes piyasadaki olayları Başbakan Çiller' e kendi açısından yansıtma gayreti içindeydi. Başbakan piyasadaki gelişmelerden son derece endişeliyken, bazı banka genel müdürleri durumun gayet normal olduğunu söylüyor, hiçbir çekiliş görmediklerini ve bu olayların bazı bankalara özel olduğunu belirtmekle yetiniyorlardı. Bazı bankalar ise tahammül sınırlarına varmış görünüyordu. Birbirine bu kadar zıt durumların aynı sektörde çalışan yöneticiler tarafından dile getirilmesi de bir başka ilginç olaydı.

Bir kamu bankasının yöneticisine sordum: "Mevduatınızda çekiliş yok diyorsunuz. Hangi tarih itibariyle konuşuyorsunuz?" Sözüünü ettiği rakamlar ocak sonuna aitti. Aradan neredeyse iki ay geçmişti, ama altyapıları yetersiz olduğu için o günkü koşullarda güncel rapor almaları mümkün değildi; olayı çok geriden takip ediyorlardı. Bir sorum da bir özel banka genel müdürüneydi:

"Sizden ne kadar çekiliş oluyor?"

"Bizden çekiliş yok" dedi, "nereden çıkarıyorsunuz?"

"Dün İsviçre'den efektif taşıyan uçağın altına banka grup arabaları (zırhlı) giderken bizim araç sizinkine çarpmış, allahtan çok büyük bir hasar olmamış" dedim.

Bir hayal ve karşılıklı aldatma âleminde Marmara Bank, Impexbank, TYT Bank gibi bankaların tasfiyesine ve diğer birçok bankanın daha sonraki yıllarda telafi edilemez yaralar almasına neden olan 1994 krizinde bankalarımızın içinde bulunduğu durum hem sektördeki rekabetin niteliğini, hem de krizin boyutlarını yansıtmaya açısından çok önemli bir göstergeydi. Bir banka genel müdürümüzün dediği gibi, "Cehennemin kapısı açıldı, içeriye gördük, sonra kapı kapandı."

1994 Krizinin Bazı Önemli Sonuçları

1994 Ekonomik Krizi'nin sektör üzerindeki etkileri çok büyük ve

olumsuz oldu.

- Hazine'nin iç borçlanmasına çözüm getirmek için çıkarılan yüzde 50 (üç aylık/dönemsel) faizli süper bonolar bankaların kaynak maliyetlerinin büyük ölçüde artmasına neden oldu.
- Döviz (ABD Doları) kurunun 13.000 TL'den üç ay içinde 42.000 TL'ye çıkması, bankalarda taşman açık pozisyonlar üzerinde çok büyük zararlar oluşturdu ve özkaynakların büyük ölçüde erimesine neden oldu.
- Mevduat çekilişleri ve üç bankanın sistem dışına çıkmasıyla yaratılan güvensizlik ortamı, devletin tüm bankalara güvence vermesiyle kontrol altına alınabildi. Ancak bu güvence, daha sonraki dönemde bazı bankalara getirdiği rahavetle, sektör ve devlet üzerinde çok büyük bir taahhüt ve yükün oluşmasına neden oldu.
- Yapı Kredi'nin başlattığı "konut kredileri"nin bazı bankalarımız tarafından gereken risk değerlendirmeleri yapılmaksızın uygulanması, birçok konut kredisi müşterisini çok zor durumda bıraktı ve bu sorun uzun yıllar çözümlenemedi.
- Bu kriz dönemi, aynı zamanda sektör içindeki kurumsal ilişkilerin temellerinin ne kadar zayıf olduğunu da gösterdi. Bazı bankalarımız "rekabet fırsatçılığı" içinde kendi teşkilatlarına çeşitli banka isimlerinden oluşan listeler yayınlarak, kimlerle iş yapılıp kimlerle yapılmaması gerektiğini belirttiler. Bunun doğal sonucu olarak da, şube ve banka yöneticileri arasında, ülkemizde çok sık görülen bir dedikodu trafiği aldı yürüdü. "Şu banka batıyor, benim listemde şu banka var, senin listende hangi bankalar var, devlet şu bankalara el koyacakmış vb..." söylemler piyasalardaki sarsıntıyı daha da derinleştirdi.

Biz bankamızın 50. yılı olan 1994'ü "Geliyor..." diye duyurur ve güzelliklerle dolu bir yıl olmasını beklerken, ne yazık ki birçok teknik hata, yukarıda da belirttiğim gibi bankacılık sisteminde ciddi bir likidite sorunu ve bunun ardından bankalardan hızla para çekilmesi sonucunu yarattı. Çok daha ağır tahribatlara uğranması, ancak büyük bedeller ödenerek engellendi. Bu tür zor dönemlerde, bulunduğunuz çevredeki kişi ve kurumların tutum ve davranışlarından önemli dersler alıyor, büyük deneyimler kazanıyorsunuz. Saygın olarak kabul edilen kişi ve kurumların ne kadar alçaldığını ve küçüldüğünü, öte yanda, beklemediğiniz bir dayanışma ve güç birliğiyle direnme gücünüzün ne kadar arttığının farkına varıyorsunuz. Bu dönemlerde, güven simgesi haline gelmiş bazı resmi kurumların yöneticilerine bile güvenmemek gerektiğini öğrenmek zorunda kalabiliyorsunuz.

Bütün bu olumsuz olaylara rağmen, bu dönemde de teşkilat ve yönetim olarak hedeflerimizden en ufak bir sapma göstermedik. Bir yerde, geçmiş yıllarda yaşadığımız irili ufaklı krizlerle epey deneyim kazanmış durumdaydık. Melih'in (Şensoy) sık sık tekrar ettiği gibi, Türkiye esasında o dönemlerde sürekli bir kriz ortamındaydı. Bizler de yönetim olarak hep "teyakkuz" halindeydik. Piyasaların oturmaması, gün içinde çok önemli hareketlere neden olabiliyordu. Bu ortamda Yapı Kredi'nin bu kadar uzun vadeli stratejiler peşinde koşması bu açıdan da yadırganıyordu. Melih'e göre "Amerika'nın en önde gelen üniversitelerinin en parlak beyinleri Türkiye'ye gelse, bu ortama üç ay tahammül edemezler"di. Biz ise her gün bu ortamı yaşıyorduk.

Bankacılık sektörüne girdiğim 1981 Ekim'inden kısa bir süre sonra, 1982 Haziran'ında banker (Kastelli) krizi, 1986'da mini devalüasyon, 4 Şubat 1988'de piyasaların kontrol altına alınması, 1988 Ekim'inde faiz arttıranları, 1991 Körfez Krizi, 26 Ocak 1994 devalüasyonu ve ardından, Mart 1994'te gerçekleşen yerel seçimler sonrasında 1994 kriziyle karşı karşıya kalmıştık.

1982 banker krizinden sonraki krizlerin hemen hemen hepsinin dövizle bağlantılı olması, bankalarda likidite yönetimini birinci plana çıkarıyordu. Burada esas beceri, likiditenin sadece bankayı değil, müşterileri de koruyacak şekilde yönetilmesini sağlamaktır.

Böyle kriz dönemlerinde izlenecek en akılcı yol, "panik uygulamalardan kaçınıp, kaynakların o günkü koşullar içinde belirlenecek önceliklere göre kullanılmasıdır. Olaylar böyle durumlarda çok hızlı geliştiği için faaliyetlerin çok yakından izlenmesi, eşgüdümlü hareket edilmesi, iç ve dış iletişimin açık ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir. Hem iç, hem de dış çevreniz, yönetimin işin başında, konulara hâkim olduğunu ve dar olanakları en adil şekilde kullandığını hissetmelidir.

Bu gibi durumlarda içeriden ve dışarıdan panik hareketler gördüğünüz gibi, son derece sağduyulu destekler de alırsınız. Ben kriz dönemlerinde birçok müşterimizin, bankanın nakit ihtiyacı olur diye yeni kaynak getirdiğini, birçok müşterimizin kredilerini erken kapattığını ya da kredi ve döviz taleplerini ertelediğini biliyorum. Bizler de bu dönemde faaliyetlerimizi her sahada kontrollü olarak devam ettirdik ve müşterilerimizi ortada ya da yarı yolda bırakmadık. Bu şekilde piyasalara da çok etkili mesajlar veriyor, kriz sonrasına da önemli bir yatırımı gerçekleştiriyorduk. Özellikle döviz açısından bankanın güçlü olduğu ihracat kredilerinden sağlanan döviz girişleri ithalatçılar için o dönemde can simidi oldu. Biz de banka yönetimi

olarak müşterilerimizin bu zafiyetlerinden yararlanma amacıyla fahiş kârlar peşinde koşmadık ve fiyatlarımızda hep dürüst olduk.

Bireysel piyasalara gelince, birçok bankanın tersine, ATM'lerden para çekmeye sınır getirmedik. Küçük sıkıntıların büyütülmesine meydan vermedik. Menkul değer piyasalarındaysa, o dönemde piyasa liderliği yaptığımız "hisse senedi" kredilerindeki geri dönüşler likiditemizi güçlendirdi; bu kredi için koymuş olduğumuz kriterler daha sonra Sermaye Piyasası Kurulu'nun getirdiği kurallar içinde de yer aldı.

Tüm bu uygulamalarımız, kriz sonrasında bankaya büyük bir güven ve iş hacmi olarak geri döndü.

Kriz döneminde özellikle şube teşkilatıyla çok yakın bir iletişim içinde olduk. O günlerde yalnızca Yapı Kredi'de bulunan "elektronik haberleşme ortamı" nm (teleofis) çok etkin kullanılmasının yanı sıra, üst yönetimin hemen hemen her seviyesindeki arkadaşlar da şube teşkilatına dağılarak, mücadelenin birlikte yapıldığının en belirgin örneklerini verdiler. Amaç, şubelerin genel müdürlüğü arkalarında hissetmeleriydi.

Bu arada 1994 krizinde Türkiye, Yapı Kredi'nin önerisiyle yeni bir hesap türü daha kazandı: "Serbest Vadeli Mevduat Hesabı". O tarihe kadar, her ne hikmetse, döviz tevdiat hesaplarına (DTH) tanınan ayrıcalıklar Türk Lirası hesaplara tanınmazdı. Bütün çabalarımıza rağmen bu durumu 1994 krizine kadar değiştirememiştik. Döviz hesaplarını istediğiniz zaman, istediğiniz vadeyle açar, herhangi bir kayba uğramadan istediğiniz zaman kapatabilirdiniz. Türk Lirası hesaplardaysa vadeler belirlenmişti: bir ay, üç ay, altı ay ve on iki ay. Büyük bir çoğunluk da yüksek enflasyon nedeniyle üç aya sıkışmış kalmıştı. Bir bakıma kendi silahımızla kendimizi vuruyorduk. 1994 krizinde bizim önerimizle serbest vadeli mevduat hesabı tesis edildi ve vade sınırlamaları kalktı.

Kriz sırasındaki çabalarımız, sistemde ayakta kalacak en son kurum olmamızı hedeflerken ileriye dönük düşüncelerimiz bizi sanki bir kriz ortamından geçmiyormuşuz gibi canlı ve inançlı tutuyordu. Bir taraftan "süper aktif bankacılık" sayesinde rakip bankalarla aramızdaki farkı açmaktaydık, bir taraftansa "Yapı Kredi 2000" projesinin master plan çalışmalarını yapmakla meşguldük.

O günkü duygularımı, 50. yıl için hazırlanan "Dünden Bugüne" adlı tanıtım filmimizde şu şekilde dile getirmiştım:

Biz bugün sahip olduğumuz mirasa, çalışanlarımızın ortak katkısıyla,

ortak inancıyla ulaştık. İşte bu yüzden Yapı Kredi tarihi cesur, kendine güvenen, yenilikçi bir bankanın tarihidir. Yarım asırlık bir dönem kararlılığın, başarının ifadesidir. Hedefimiz insana hizmetti; dün öyleydi, yarın da öyle olacak. Gelecek bizi bekliyor ve bugün şu gerçeğin altını çizmek istiyorum: Yapı Kredi, ikinci elli yılında da Türkiye ekonomisinde ve Türk kültür hayatında benzeri görülmemiş bir finansal kurum olarak devam edecektir.

İlk günden beri insana hizmet için toplumun önünde koşuyordu Yapı Kredililer; her zaman öncü, her zaman yenilikçiydiler. Bu nedenle hepimizde tek bir inanç vardı: "Gelecek Bizim."

"Burası Yapı Kredi, Fark Burada"

"Yapı Kredi 2000" projesinin master plan çalışmalarına ek olarak iki büyük yatırım konusu daha vardı. Birincisi Gebze Şekerpmar'da kurulacak yeni operasyon merkezi (Bankacılık Üssü), ikincisiye daha sonra bankanın yeni genel müdürlük binası olacak Yapı Kredi Plaza D Blok'tu. Kriz ortamında bu yatırımları yapmalı mıydık? Yanıt bulunması gereken soru bu olmuştu. Yaptığımız değerlendirmelerden şöyle bir sonuç çıktı: Eğer biz farklıysak, bu farkı, içinde bulunduğumuz koşullar ne olursa olsun göstermeliydik. Dolayısıyla rakiplerimizden farklı düşünmek ve farklı hareket etmek durumundaydık. Bu kriz ortamında diğer bankalar gibi durup krizin geçmesini mi bekleyecektik, yoksa ortaya çıkan sorunları dişimizi sıkıp göğüsleyerek, daha önce hazırladığımız planımızı aynen uygulamaya mı koyacaktık?

Yönetimde bu noktada atacağımız adımların rakip kurumlarla aramızdaki mesafeyi büyük ölçüde açacağını görmemiz ve bu yaklaşım ve inancımızın banka yönetim kurulu tarafından da onaylanmasıyla programa devam etme kararını aldık.

İleride daha ayrıntılı olarak değineceğim bankacılık üssünün inşaat işini, grup şirketimiz olan Baytur üstlendi, ama Yapı Kredi Plaza D Blok (şimdiki Yapı Kredi Genel Müdürlüğü) ihaleye sokulmadan, yaklaşık sekiz yıl önce Yapı Kredi Plaza'nın inşaatına birlikte başladığımız Ayduk Bey'in şirketi Koray İnşaat'a verildi. Bu konuda bizim yaklaşımımız şuydu: Madem Plaza Ayduk Bey'le ortak bir proje olarak bizden önceki yönetim tarafından başlatılmıştı, D Blok inşaatı da ortak olmamalarına rağmen geçmiş ilişkinin ve yapılan işin takdirinin bir parçası olarak Ayduk Beylere verilmeliydi. Mehmet Bey'in de desteklediği bu önerimiz yönetim kurulu tarafından onaylandı ve uygulamaya kondu.

Yapı Kredi Plaza D Blok'un temeli 1994 Haziran ayı başında, Gebze operasyon merkezinin (Bankacılık Üssü) temeli de 1994 Eylül ortalarında atıldı.

Bu iki yeni yapı sonrasında bankanın Yapı Kredi Plaza'daki binaları ve hemen arkada Bilpa tarafından kullanılmakta olan teknoloji binası (şimdi Show TV) faaliyet dışı kalacak ve finansman bu kaynaklardan sağlanacaktı. Ancak bankanın giderek artan bir hızla büyümesi nedeniyle, başlangıçta genel amaçlı bir ofis binası olarak başlatılan D Blok, tamamlanmasından kısa bir süre önce, 1997 yılında Arup Mühendislik Şirketi'nin ve Tabanlıoğlu Mimarlık'm Koray İnşaat'la birlikte sarf ettikleri yoğun çaba sonunda banka genel müdürlük ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde genel müdürlük binasına dönüştürüldü. Büyük zorluklarla tamamlanan bu sürece katkıda bulunan ekiplerin başında yer alan Hamdi Ataoğlu (Arup Mühendislik), Melkan Tabanlıoğlu (Tabanlıoğlu Mimarlık) ve Süleyman Yerçil'in (Koray İnşaat) isimlerini anmadan geçemeyeceğim.

1994 krizi, rakiplerle yönetim felsefemiz ve anlayışımız açısından birçok alanda farklılığımızı ortaya çıkarmak için bir fırsat oldu. Sadece yatırımlar ve faaliyetler açısından değil, örneğin hemen hemen her şeyimizi borçlu olduğumuz teşkilatımıza kriz sonrasında, bu kriz sırasında gösterdikleri özveri ve başarılı çalışmaları karşılığında, diğer birçok bankanın yaptığı gibi ücret zamlarını kırmak yerine, enflasyon oranlarında ve hatta bazı durumlarda aşan oranlarda zamlar vererek, yönetim olarak onları ne kadar takdir ettiğimizi gösterme fırsatını da bulduk.

Sonraki yıllarda çok sık kullanacağımız "Burası Yapı Kredi, Fark Burada" sloganının kaynağını da tüm bu kararlar oluşturdu.

Ekonomik krize rağmen 1994 yılı, bankanın yukarıdaki faaliyetlerine ek olarak ülke genelinde ticari merkez özelliğini taşıyan çeşitli illerde, müşterileriyle yaptığı toplantılar ve sunduğu çeşitli kültür-sanat etkinliklerinin yanı sıra, geniş bir program içinde Doç. Dr. Deniz Gökçe, Dr. Hasan Ersel ve benim de dahil olduğum banka yöneticileri tarafından işadamlarına sunulan ekonomi brifingleriyle, güçlü ekonomi araştırma bölümümüzün hazırlayıp yurtiçi ve yurtdışındaki çeşitli kurumlar hedef alan rapor ve değerlendirmelerle, hem Türkiye'de, hem de yurtdışı kuruluşları nezdinde bir referans noktası haline geldi. Bir açıdan Yapı Kredi, sadece bankacılıkta yaptıklarıyla değil, tüm kültürel ve sosyal alanlarda gösterdiği yoğun çalışmalar sonucunda Türkiye'de yeni bir "kanaat önderi" konumuna ulaşmıştı.

İkinci Değişim Dönemi, 1993-1998

"Zamana ayak uyduramayan, değişemeyen her şey yok oluyor."

Değişim Öncesi Durum

1988'de başlatılan "Aktif Bankacılık Çağı", Türkiye açısından birçok yeniliğin, banka ve sektörle ilgili birçok değişimin habercisi durumundaydı. Aktif Bankacılık tek tek insanlarımızın, küçük büyük kuruluşlarıyla iş dünyamızın Yapı Kredi'nin desteğini yanında bulacağı bir dönemin başlangıcını simgeliyordu. Büyük kuruluşlar, küçük ama aktif işletmeler, bankasından aktif hizmet bekleyen kadın erkek bütün insanlar bu dönemin en önemli oyuncularındı.

Aktif Bankacılık'la birlikte rakip bankalar bir süre sonra Yapı Kredi'nin sektöre getirdiği yeni ürün ve hizmetlerle kazandığı mesafeyi açık bir şekilde görmeye başlamış, bunun sonucu olarak da kendi açılarından önlem arayışları içine girmişlerdi, Yapı Kredi'nin açtığı yolda yeniden teşkilatlanmaya ve benzer ürünlerle piyasadan pay almaya çalışıyorlardı. Ancak "mevduat bankacılığı" konusundaki alışkanlıklarından da uzaklaşmamışlardı.

Sektördeki bir başka önemli gelişme de iç borçlanma talebindeki hızlı artışı; bu durum bankalara yeni ve kolay para kazanma alanları yarattı. Yüksek reel faiz / düşük kur politikasının oluşturduğu ortamda sisteme yeni girenler de dahil olmak üzere birçok banka, "açık pozisyon" tutarak, Hazine'nin sağladığı ortamda gerçek bankacılık faaliyeti dışı kâr elde etmeye adeta teşvik ediliyordu.

Biz ise Yapı Kredi yönetimi olarak, bu tür "kârlılık" lar yerine, gerçek bankacılık faaliyetleriyle kalıcı ve sürdürülebilir bir strateji izlemeyi tercih etmiş, düşük enflasyon ortamlarında bile sektörün önünde olmayı sağlayacak bir yapı oluşturmayı hedeflemiştik. Birçok bankanın benzer ürünleri devreye sokması sonucunda, rekabetle aramızdaki farkı devam ettirebilmek için yeni arayışlara girdik ve bütün bunların sonucunda banka içinde köklü bir "paradigma değişimi" gerçekleştirerek, "ürün odaklı" yapıdan "müşteriye odaklı" yapıya geçmeye karar verdik.

Bu dönemin bir özelliği de sektöre yeni giren bankaların sayısındaki artışı. Bu tür küçük ve orta ölçekli bankalar açısından rekabete dahil

olmanın en kolay yollarından biri, başta Yapı Kredi olmak üzere birtakım bankalardan bu konularda yetişmiş elemanları cazip koşullarla transfer ederek hazır kuvvetler oluşturmaya çalışmaktı.

Ağustos 1992'de gerçekleştirilen son şube kapamalarından sonra, teşkilatla her geçen gün artan sağlıklı diyalog ve karşılıklı güven, sağlam ' bir ilişkinin temellerini güçlü bir şekilde atmaya ve Yapı Kredi insan kaynağının kuruma bağlılığını arttırarak sürdürmeye başlamıştı. Yine de riskler ve tehditler karşımızdaydı.

Bizim o dönemdeki en temel hedeflerimizden biri de Yapı Kredi kültürünü ve dokusunu korumaktı, dolayısıyla rekabetin bu şekliyle mücadele etmemiz kolay olmayacaktı. Kayıplarımızı kapatmamızın tek yolu, yeni eleman alimini hızlandırmak ve onları kendi kültürümüzde yetiştirmektir. Yapı Kredi'nin yıllar sonra yeniden sektör lideri konumuna gelmesinde, tek vücut halinde hareket etmesini sağlayan bu politika çok önemli olmuştur.

Süper Elektronik Tele-İşlem

Ağustos 1990'da, sıcak bir yaz günü radyolarda duyulan "flash habere göre, Irak Kuveyt'e girmiş ve Körfez Krizi başlamıştı. Bu olayı daha sonra (Ocak 1991) ABD'nin Irak'a müdahalesi takip etmiş ve Türkiye de ilk defa "SCUD ve Patriot Füzeleri" yle tanışmıştı. Bu gelişmenin çalışmalarımızla ne ilgisi olduğu sorulabilir, ama biz o sırada elektronik işlem sistemimizi yabancı uzmanların yardımıyla değiştirme süreci içindeydik.

İkinci kuşak IBM şube sistemlerini o güne kadar iki-üç küçük şubemizde denemiş ve ilk defa, hem yönetimine güvendiğimiz, hem Genel Müdürlük'e ve Bilpa'ya yakın olan, hem de iş hacmi açısından istediğimiz boyutlarda bulunan 4. Levent şubemizde hayata geçiriyorduk. Küçük şubelerde başarılı sonuçlar aldığımız yeni sistemimiz 4. Levent'in iş hacmi karşısında beklenen performansı vermedi. Daha büyük şubelere geçmemiz de 4. Levent'in sorunlarını çözene kadar mümkün olamıyordu.

Bu şubenin çalışma ortamı IBM'in İspanya'daki laboratuvar merkezlerinde aynen kuruldu, ama bir türlü istediğimiz sonuç alınamadı. Bunun üzerine IBM uzmanlarının İstanbul'a gelmesini istedik. O yıllarda Yapı Kredi IBM'in en büyük müşterilerinden biriydi. Ne var ki Körfez Savaşı nedeniyle İstanbul üstü hava sahası güvenli olmadığı gerekçesiyle IBM kendi uzmanlarını gönderemedi; şirket politikası olarak savaş süresince savaş bölgesine belirli uzaklıkta olan bir alanı riskli bölge olarak ilan etmiş ve elemanlarını göndermeme

kararı almışlardı. Bu durum, projemizin aylarca gecikmesine neden oldu. Sonunda sorunlar belirlendi, savaşın kontrol altına alınması ve uzmanların gelmesiyle de çözümlendi. Böylece Süper Elektronik Tele-İşlem (SETİ) adını verdiğimiz yeni şube işlem ve şubelerarası iletişim sistemleri, dalga dalga teşkilat geneline yayılmaya başladı.

Bu şekilde, bankada yıllardır devam eden ve günlük yaşamda ve çalışmalarda birçok zorluk yaratan üçlü yapı (Tele-işlemli şubeler, NCRTı mekanik şubeler ve işlemlerini manuel yapan şubeler) sona ermiş ve banka aynı özelliklere sahip, birbirleriyle konuşabilen yeni bir "şube ağı"na geçmiş oldu. Bu ve yeni teknoloji kullanılarak ortaya çıkan birçok gelişme, sadece ürün ve hizmet alanında değil, aynı zamanda sürat, iletişim ve bilginin elde edilip değerlendirilmesi noktalarına uzanan çok geniş bir alanı kapsayan, Türk bankacılığında devrim niteliğindeki çalışma süreçlerinin çok önemli bir kilometre taşıydı.

Değişim Başlıyor

Ticari piyasalardaki gelişme hızımız beklentilerin o kadar ötesindeydi ki, kendi çabalarımızla ve daha kısa bir süre önce devreye aldığımız "ikinci kuşak" IBM sistemlerinin yalnız gelecekteki ihtiyacımızı değil, mevcut ihtiyacımızı da karşılamakta zorlanacağını kısa bir süre içinde görmeye başlamıştık. Müşteri ve işlem sayımız büyük bir hızla artıyor, ancak teknoloji altyapımız ve kapasitemiz bu hıza yetişemiyordu. O yüzden altyapımızı da müşteriye odaklı, hedeflenen on milyon müşteri sayısını taşıyabilecek ve kendini sürekli yenileyebilecek bir sisteme kavuşturmamız gerekiyordu. İleride daha ayrıntılı olarak ele alacağım "Yapı Kredi 2000" değişim programı bu stratejik yaklaşımdan doğdu.

İkinci değişim dönemindeki temel hedefimiz:

- Yapı Kredi'yi geleceğin bankası olarak yapılandırmak,
- İnsan kaynağını piyasaların talepleri doğrultusunda kendini sürekli yenileyen bir örgüt haline getirmek,
- Düşük enflasyonlu bir Türkiye'de ticari etkinliğin yanı sıra operasyonel verimliliği de hedef almak,
- Merkezi operasyon destekli, bankanın gelecek 20-30 yılını sırtlayabilecek yeni bir yapılanma gerçekleştirmekti.

Aktif Bankacılık dinamizmini ve anlayışını geliştirerek sürdürmek, lider finans kuruluşu konumumuzu pekiştirmek, performansımızı sürekli olarak arttırmak zorundaydık.

Süper Aktif Bankacılık Çağı

1993, bankada şube ağıнын rasyonel büyüklüğüne ulaşmasının yanı sıra, tüm şubelerin birbirlerine ve genel müdürlüğüne Süper Elektronik Tele-İşlemlerle bağlandığı, insan kaynağının yeniden şekillendiğı, bizi en çok yoran "Kredili Mevduat Hesabı" mızın da etkin bir şekilde devreye girdiğı ve bizim açımızdan "Süper Aktif Bankacılık Dönemi" ni başlatmayı öngördüğümüz yıl oluyordu.

Bu dönemde devreye soktuğumuz Süper Hizmet paketindeki Süperçek, Süperhesap ve Supercard'ın yanı sıra Süper Aktif Bankacılık tanımını daha da kuvvetlendirmek için şube personeline "süper hizmet yetkilileri" unvanını verdik. Bu yeni çağın temel aktörü olan Süper Hizmet Yetkilisi yalnızca şube içi ve şube dışı "aktif satış" tan sorumlu olacak, Telebanka ve nakit işlemler gibi operasyonel işlemlerle kesinlikle ilgilenmeyecekti.

O güne kadar Yapı Kredi takımı içinde, ürün ve hizmetlerin tanıtımı ve satışında doğrudan görevli olan, verdiğimiz hizmetin müşterilerimize sunulmasında bankayı temsil eden "Müşteri Temsilcisi" nin unvanı, süper aktif bankacılık anlayışını en iyi şekilde yansıtmak amacıyla "Süper Hizmet Yetkilisi" olarak yenilenmiş oluyordu. Tüm Yapı Kredililer eğitimleri, hayata bakışları, yaşam biçimleri ve davranışları Yapı Kredi anlayışıyla, kültürüyle ve felsefesiyle özdeşleşmiş özellikli insanlar olarak süper hizmetin temsilcileriydi. Süper hizmet anlayışımız ürün ve hizmet çeşitliliğine, aktif satışa, hizmet kalitesine ve takım ruhuna dayanıyordu.

Genel müdür başyardımcılarımızdan Melih Şensoy'un isim babalığını yaptığı, "finansal piyasaların süpermarketi" olma hedefinden esinlenerek, devreye almaya başladığımız tüm ürün ve hizmetlerle bunların destekleyici unsurlarında "süper" kelimesinin çağrışımını kullanarak, Yapı Kredi'yi insanların gözünde "Süper Banka" konumuna getirmeye çalışıyorduk. Türkiye'nin ilk internet servis sağlayıcısı (ISP) olan ve daha önce ele aldığım "Superonline" da bu dönemin önemli atılımlarından biriydi. Banka yönetiminin büyük bir çoğunluğunun mezun olduğu Robert Kolej/Boğaziçi Üniversitesi'nin yeni yurdu "Süperdorm"un temelleri de bu dönemde atıldı.

1993 Sonrası Sektör ve Yapı Kredi

Yeniliklerin gerek teşkilatımız, gerekse hizmet ettiğimiz toplum tarafından benimsenmesinde, yeniliklerin içeriğı ve kalitesi kadar, tanıtımının da çok büyük etkisi vardı. Bu nedenle biz sorumluluğu devraldığımız andan itibaren her türlü konunun en açık ve doğru bir şekilde hem teşkilatımız, hem de hitap ettiğimiz çevrelerle paylaşılmasına büyük özen gösterdik.

1980'le birlikte Türkiye ekonomisinin dışarıya açılması, geçmişten gelen birçok alışkanlık ve anlayışın kısa zamanda ortadan kalkmasını sağlayamadı. Bu bakımdan yenilikleri devreye sokarken ve bazı değişimleri gerçekleştirirken, geçmişte kalan, ama hayatiyetini hâlâ koruyan tutucu unsurlarla da hızlı bir mücadeleye girmek durumunda kaldık. Bu mücadelede gerek bilgi düzeyimiz, gerekse çalışanlara inancımız bize hem güç veriyor, hem de heyecanımızı ve cesaretimizi arttırıyordu.

Değişen bankacılık anlayışımız kendini toptan ticari ve perakende ticari şube organizasyonumuzda, yatırım bankacılığında ve bireysel bankacılık alanlarında gösteriyordu. Telebanka, Telecard, Bireysel Kredi, "Kredili Kredi Kartları", Kredili Mevduat Hesabı, Senetsiz Taksit Sistemi gibi hizmet ve ürünlerimizin yanı sıra Türkiye'de ilk kez yaygın olarak "müşteri temsilcileri" ni de biz devreye sokmuştuk. İlkler bunlarla sınırlı değildi: Telekasa, Süper Hizmet Paketi, Ekspres Kredi, Firma Taşıt Kredisi, Firma İşyeri Kredisi, Tele24 Bordro, Genç Telecard, Üniversite Bankacılığı, Otobanka, Süper Elektronik Tele-İşlem, Vadesiz Hesap Bildirim Cetveli, Alo Banka, Hedef Puan, Teleservis, Telecard'la Alışveriş, Otomatik (Düzenli) Ödemeler, Fatura Ödemeleri ve ATM paylaşımı gibi günlük yaşamı kolaylaştıran hizmetler Yapı Kredi'nin yükselen hizmet ve kalite anlayışını yansıtıyordu.

Ayrıca 1980'li yılların sonunda, Melih Şensoy başkanlığında yeniden organize edilen menkul değerler ve yatırım bankacılığı daha ikinci yılında sektörde birinci sıraya yükselmişti. İlk fon ailesi (tahvillerden oluşan Sektör Fon, hisse senetlerinden oluşan Hisse Fon, devlet kâğıtlarından oluşan Kamu Fon, nakit ve Hazine bonolarından oluşan Likit Fon ve bütün menkul değerlerden oluşan Karma Fon) piyasadaki her ihtiyacı karşılayabilecek şekilde oluşturulmuştu. İlk varlığa dayalı menkul kıymet ihracı (Eylül 1992) gibi birçok yenilik de birkaç yıl içinde yatırımcıların hizmetine sunulmuştu. Bu faaliyetlerle yatırım bankacılığı kısa bir sürede yerleştiği sektör liderliğini ve "zirve" deki yerini kendi reklamlarında İzmir Tolga'nın yarattığı "Yıllardır yerimizde sayıyoruz" sloganıyla duyuruyordu.

Banka içindeki tüm gelişmeler sadece müşteriler değil, reklam ve basın yoluyla kamuoyu tarafından da çok yakından izleniyordu. Bağımsız bir kuruluş tarafından yaptırılan araştırmaya göre, Yapı Kredi farkını oluşturan unsurlar kamuoyunda şöyle algılanıyordu:

- Personelin tutum ve davranışları,
- Personelin eğitim düzeyi,
- Müşteriye önem verme,

- Hizmet çeşitliliği,
- İşlem çabukluğu,
- Şube içi dekorasyon.

Bunlar banka seçimindeki en önemli faktörlerdi ve dolayısıyla hizmet kalitesinde fark yaratmam, "bir numara" olmanın yolu buradan geçiyordu.

Aynı dönemde yapılan PIAR tarafından yapılan bir başka bağımsız araştırmaysa, "müşteriye önem verme" konusunda bankaları şöyle sıralıyordu:

1. Yapı Kredi, % 28
2. İş Bankası, % 21
3. Akbank, % 9
4. Garanti Bankası, % 7
5. Ziraat Bankası, % 6
6. Pamukbank, % 4

Bu araştırma, "en çok yenilik yapan banka" olarak da açık farkla Yapı Kredi'yi gösteriyordu:

1. Yapı Kredi, % 51
2. İş Bankası, % 11
3. Akbank, % 5
4. Ziraat Bankası, % 4
5. Pamukbank, % 1

Bizse, birinci değişim dönemi sonrası kendi farkımızı insan kaynağımızın, süper elektronik Tele-İşlem'e dayanan sistemimizin, yenilenen şubelerimizin ve bankacılık anlayışımızın bütünleşmesinde görüyorduk. Bu bütünleşme, Yapı Kredi hizmet kalitesini daha da yükseltecek, insanlar daha çağdaş yaşam olanağını yine Yapı Kredi'de bulacaklardı.

Sonuç olarak, geldiğimiz noktada rakip bankalarla aramız açılmış, Yapı Kredi farkı net bir şekilde ortaya çıkmıştı. Artık "Aktif Bankacılık"tan "Süper Aktif Bankacılık Çağı"na geçmeye hazırдық. Süper Aktif Bankacılık, her türlü hizmetin en kaliteli şekilde sunulduğu ve rekabetin fiyatta değil, hizmet kalitesinde olduğu bir yapıydı.

İkinci Değişim - Hazırlık Dönemi

1993 yılında SETİ'nin devreye girmesiyle birlikte çözümlenmesini beklediğimiz teknoloji sorunlarımızın yalnızca teknolojinin "re-

engineer" edilerek (yeniden yapılandırılarak) halledilemeyeceğini, yapılan bir dizi çalışma sonucunda anladık. Ortaya çıktı ki ihtiyacımız olan, geniş kapsamlı, uzun zaman alacak ve bankanın hemen hemen tüm birimlerinin inarak içinde yer alması gereken bir çalışmaydı.

Bu çalışmanın en önemli unsurlarından biri, yeni stratejimizde müşteri odaklı olabilmek için gerekli bilgi akışının mevcut IT (bilişim teknolojisi) yapısıyla elde edilememesiydi, çünkü teknolojimiz farklı zamanlarda ortaya çıkan ihtiyaçlarla ilgili işlemlere odaklı olarak tasarlanmıştı, bu nedenle de bir müşterinin banka ile olan tüm ilişkisini tek bir noktada görme ortamını sunamıyordu.

Bu uygulamanın bir başka basit ama çok önemli sonucu da şuydu: Bir müşteri değişik zamanlarda farklı isimlerle sisteme dahil edilmiş olabildiği için, o müşterinin sistem içinde izlenebilmesi hemen hemen imkânsız gibiydi. Yönetim olarak bizim bu sahada yeteri kadar teknik birikimimiz yoktu, bu nedenle dışarıdan danışman desteği de almamız gerekiyordu.

Dış destek için yapılan çalışmalar sonucunda, bu işi Andersen Consulting'le götürme kararı verdik. "Yapı Kredi 2000" adını vereceğimiz ve en az 5 yıllık bir çalışmayla bütün teşkilatın katılımını gerektirecek bu projenin ilk aşamasında

- Banka organizasyon stratejisinin yeniden tanımlanması,
- İlk kademe organizasyonel değişikliklerin piyasa ve hizmet odaklı birimler olarak ayrılması,
- Bu anlayışa uygun yeni şube tasarım ve uygulamaları ile, bankanın bir anlamda hizmet üretim merkezi olarak tanımlanabilecek yeni operasyon merkezinin planlanması,
- Tüm banka işlem süreçlerinin incelenmesinin başlatılması,
- Operasyon merkezi mimarisi ve işlemlerinin süreç tasarımlarının başlatılması,
- "Yapı Kredi 2000" programı kapsamında yer alacak tüm proje uygulama kaynaklarının, değişim ve teknoloji programlarının tek bir çatı altında toplanması,
- Kasım 1994 hedeflenerek "master planlama" projesinin başlatılması

yer almaktaydı.

"Yapı Kredi 2000" projesi 1993 yılında tasarlanmaya başlanmış, 1994 yılında ön çalışmaları başlatılmış ve:

- 2000'li yıllarda Türkiye'nin düşük enflasyonla, istikrarlı bir

ekonomi içinde,

- Mali sektörde var olan unsurların (mevcut koşullarda ekonominin sürdürülme kapasitesinin giderek kaybedildiği değerlendirilmesinden hareketle) büyük ölçüde değişeceğinin öngörüldüğü,
- Yapı Kredi'nin yeni ekonomik ortam ve mali sektör içinde tercihlerini belirlediği,
- Bu tercihlere göre altyapısıyla birlikte kendisini hazırladığı ve
- Teşkilatının önemli bir bölümünün katılımıyla tasarlanan

bir değişim programıydı. Bir başka açıdan da bu sadece bir değişim programı değil, Yapı Kredi'nin tüm içsel altyapısının yeni bir evrimiydi. Yapı Kredi bu değişim programıyla, kuracağı ticari, operasyonel ve teknolojik üstünlükleriyle hedef seçtiği piyasalarda liderliğini sürdüren ve rakipleriyle aradaki farkı sürekli açan bir konuma gelmeyi öngörüyordu.

Üstünlüklerimiz nedeniyle kendimizi çok daha avantajlı hissettiğimiz ve rakip bankaların ulaşmakta zorluk çektiği piyasalarda -ki bunlar bireysel piyasalarla birlikte bizim yarının büyük işletmeleri (YABİ) olarak adlandırdığımız, sektörde KOBİ olarak adlandırılan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdi- sürekli bir liderliğe erişmiş olacaktık. Ayrıca büyük firmalarla ilişkilerimizde, kurulacak bu altyapı, bu kurumların finansman dışındaki diğer ihtiyaçlarının da karşılanmasında büyük bir rekabet avantajı yaratıyordu.

Bireysel ve küçük/orta işletmelere hizmet vermenin operasyonel maliyetlerindeki yükseklik, buna karşın işlem kârlarının görece yüksek olması (küçük değerlerde çok sayıda işlem) ölçek ekonomisini ve kârlılığı büyük iş hacimlerinde cazip kılıyor, bunun için de altyapının bu iş hacmini kaldırabilecek güçte olmasını zorunlu hale getiriyordu.

"Yapı Kredi 2000" projesiyle konulan teknik hedefler şunlardı:

1. ticari etkinliğin artırılması,
2. operasyonel verimliliğin sağlanması,
3. "veri" yerine "bilgi"ye dayalı yönetim,
4. teknolojinin etkin kullanımı.

Yukarıda belirtilen hedefler arasında, "veri" yerine "bilgi" ye dayalı yönetim modelini biraz açmak istiyorum. "Veri" nin var olması, "bilgi"nin de var olduğunu anlamına gelmez. Türkiye'de "bilgi-işlem" diye tanımlanmış olan "data-processing" dilimize yanlış girmiştir. "Data-processing" esas itibarıyla "veri-işlem"dir, "bilgi-işlem" değil.

"Veri"nin "bilgi"ye dönüşmesi ayrı bir disiplindir. Bilgi çağı, bilgi toplumu dediğimiz bir ortamda, kurumlarımızda bunu sağlayacak gerekli altyapıyı oluşturmadıkları bir dönemden geçiyoruz. Türkiye'de ilk defa biz, "Yapı Kredi 2000" projesiyle bilgi işleme sürecine giriyorduk, elde ettiğimiz bilgiyi de bundan sonra rekabet avantajı yaratacak şekilde kullanacaktık.

Bankacılıkta o güne kadar var olan genel "müşteri verimlilik sistemi"nde müşteriyle ilgili bilgileri tam olarak göremezdiniz. Ne kârla ilişkilendirebilirdiniz, ne de müşteriye verilen hizmetin maliyetlerini tam olarak belirleyebilirdiniz; yine de "müşteri verimlilik sistemi" bütün bankalarda bir şekilde kullanılırdı.

Biz Yapı Kredi'de "veri" yerine "bilgi"ye dayalı yönetime geçebilmek için, değişimin en önemli unsurları olarak Türkiye'de ilk kez şu sistemleri tasarladık:

1. ticari karar destek sistemleri
 - a. kârlılık yönetim sistemi
 - b. müşteri bilgi dosyası sistemi
2. hedef belirleme sistemleri
3. hedefe dayalı performans izleme sistemleri

Bu şekilde Türkiye'de o güne kadar herkesin odaklandığı, sonucu tam olarak kestirilemeyen, hacimlerle ve rakamlarla uğraşmak yerine, kâra odaklanacak yeni bilgi sistemi altyapısını oluşturma arayışına girdik.

İkinci Değişim Başlangıç Dönemi - Teknoloji Altyapımız ve Bilpa

Yaşanan bütün güçlüklerle rağmen büyük ümitlerle geçişini tamamladığımız SETİ ile beklentilerimizin karşılanamayacağını anlaşılmaması üzerine, yeni sistemlerle ilgili saptamaları banka yönetimi olarak yapmış ve Yapı Kredi'nin aslında bilgi-işlem departmanı gibi görülen, bilişim hizmetlerini yöneten ve yürüten Bilpa (Bilgi Pazarlama A.Ş.) yönetimine aktarmıştık.

Bilpa kurulduğunda (1980'li yılların başı), Yapı Kredi'nin geçmişinden gelen, ücretler ve sendika faaliyetleri gibi çeşitli nedenlerden ötürü, ayrı bir şirket olması öngörülmüş. Banka genel müdürlüğüne uzak konumu (banka genel müdürlüğü Beyoğlu'nda, Bilpa Levent'teydi) nedeniyle, banka yönetimiyle Bilpa yönetimi arasında bir mesafenin ortaya çıkması sonucunu doğurmuştu. Banka, genel müdürlüğün Levent'e taşınmasıyla birlikte Bilpa'yla komşu olmuş ve günlük

yönetim konularında çok daha yakın bir ilişki içine girmişti.

1988'den bu yana Yapı Kredi'nin getirdiği yeniliklerin ve ürünlerin hepsinde Bilpa'nın çok büyük emeği ve desteği bulunuyordu. Ancak bir konudaki engel bir türlü aşılamıyordu. Banka yönetiminin teknolojiyi, teknoloji yönetiminin de bankacılığı yeterince bilmemesi arada büyük bir kopukluk yaratıyor ve bu nedenle oluşan iletişim yanlışlıkları, sonuçta bankanın ticari faaliyetleri açısından risk oluşturduğu gibi, Bilpa'nın da banka kaynaklarını ne kadar verimli kullandığına ilişkin soru işaretleri yaratıyordu.

Bilpa yönetiminden, bankaya beklediğimiz desteği verebilmesi için yeni bir çalışma başlatmalarını istedim. 1993 baharında IBM'in ve Andersen Consulting'in katılımıyla Yeniköy Korusu'nda yapılan bir dizi toplantıda süper elektronik Tele-İşlem masaya yatırıldı. Yapı Kredi'ye 1980'li yılların başlarından itibaren büyük hizmet vermiş ve Yapı Kredi teknoloji grubu olan Bilpa tarafından tasarlanıp yaratılmış bu sistemin bankayı geleceğe taşıyıp taşıyamayacağı değerlendirildi.

Bir ikilem karşısında kalmıştık: Banka, attığı her adım teknolojiye dayandığı için, teknolojisine sahip çıkmak istiyor, ama teknoloji yönetimi de kendi yaptıkları konusunda bağımsız kalmakta ısrar ediyordu. Bu ikilem öyle noktalara ulaştı ki bir an geldi, banka mı teknoloji için var, yoksa teknoloji mi banka için var, karışır oldu. Ne yazık ki Tele-İşlem, bankaya onca yıl vermiş olduğu üstün hizmete karşın, farklı zamanlarda yapılmış çeşitli geliştirme ve değişiklik programlarıyla adeta "yamalı bohça"ya dönmüş ve sistemin çok parçalı karmaşık yapısı, işletim için kendi kapasitesinin neredeyse yarısına yakınına kullanır hale gelmişti. Bu nedenden ötürü, artan iş hacmiyle birlikte, bize göre aşırı teknoloji yatırımı yapılıyordu. Alınması gereken karar, sistemin değiştirilmesi ve yeniden kurulmasıydı.

Durumun zorluğu bir bakıma şuradan kaynaklanıyordu: Bir yandan, kapasite olarak mevcut binasına sığmakta zorlanan Bilpa'yla, bankanın birçok noktaya dağılmış bulunan ve ihtiyacı her geçen gün artan faaliyetlerinin yürütülmesi ve geliştirmelerin yapılması gerekiyordu, bir yandan da bankanın geleceği, bankanın iddialı hedefleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmalıydı. Bu konuyu o güne kadarki yöntemlerimizden farklı bir biçimde çözmek zorundaydık ve kararımız kesindi:

1. Bankanın teknoloji ve operasyon hizmetleri, yeni bir çatı altında ve gelecekteki büyümeyi de karşılayacak biçimde yeniden örgütlenecek,
2. Teknoloji mimarisi tamamen müşteri odaklı bir yapıya

gececek,

3. İnsan kaynakları, yeni teknolojiyi en etkin biçimde kullanacak şekilde yeniden düzenlenecekti.

Çok zor ve riskli olan bu operasyonun yapılması konusunda banka yönetim kurulu gereken desteği verdi ve böylece hassas ve ince bir yolda yürümeye başladık.

Bilpa'da Yeni Yapılanma

Bilpa teknoloji örgütü için Ocak 1994'te başlatmış olduğumuz yeni süreç ne yazık ki sancılı bir şekilde yürüyordu. Bilpa içinde uzun yıllardır var olan huzurlu ve iş tatmini yüksek çalışma ortamı, son bir yıl içinde tam tersine dönmüş ve iş temposu düşmüştü. Banka üst yönetiminin, Bilpa'nın yaptıklarıyla ilgili yeni bakış açısı bir kısım Bilpa yöneticileri açısından kabul edilemez bir durum yaratmıştı. Bilpa çalışanları gerek problemlerin çözümünde, gerek doğru yazılım ve donanım alım kararlarında, gerekse en iyi teknolojiyi kurma ve uygulamaya sokma konularında başarılı oldukları inanandaydılar. Banka yönetimiye aldığı hizmetten tam olarak memnun değildi ve teknoloji maliyetlerinden rahatsızlık duymaya başlamıştı. Ayrıca mevcut sistemler, gün içi işlemlerini taşımakta zorlanmanın ötesinde, beklenen bilgileri de sunamıyordu.

Bize göre bu durumu yaratan en önemli neden şuydu: O döneme kadar dünya genelinde kurumlar ağırlıklı olarak ticari hedeflere odaklanmıştı. Bir kurumun en önemli varlıklarından biri olan altyapısının ve teknolojisinin, ticari hedeflere uygun olarak nasıl tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğiyle ilgili pek fazla zaman harcamıyorlardı. Oysa bizim açımızdan teknoloji altyapımız, sadece her yıl önemli ölçülerde yatırım yapılan bir alan değil, banka piyasa değerinin ve rekabet gücünün en önemli unsurlarından biriydi. Bu bakımdan Bilpa yönetiminin teknolojiyle ilgili çalışmalarının, doğrudan doğruya bankanın ticari hedeflerine uygun olarak en optimal yatırımlarla desteklenen, esnek, üretken ve hizmette süreklilik gösteren bir yapıda sürdürülmesi gerekiyordu.

Ben bu düşüncelerimizi Bilpa yöneticisi arkadaşlarıma da aktarmış, "teknoloji faaliyetlerinin bankanın rekabet gücünü sürekli ileriye götüren nitelikte olmasını beklediğimizi, kendilerinden bunu gerçekleştirmelerini istediğimizi" söylemiştim.

Yaşadığımız en büyük sorun, bir anlamda, polarize olmuş iki takımın tek bir takım haline dönüşmesinin pek mümkün görünmemesiydi. Bilpa desteği olmadan bu değişimin tamamlanması söz konusu

olamayacağı için, yapılacak iş, Bilpa'yla gelişmeleri daha yakından izlemek ve iletişimi iyileştirmekti. Bu açıdan, "Yapı Kredi 2000" programının planlanması ve geliştirilecek projelerle ilgili olarak Bilpa yönetici ve çalışanlarının etkin katılımlarını sağlamak, 2000 hedefleri çerçevesinde bankayla yakınlaşmalarını ve projeyi sahiplenmelerini mümkün kılmak istedik.

Sarsılmış olan güvenin yeniden kurulması, Bilpa'yla banka yönetiminin birbirlerini daha iyi tanımaları ve anlamaları için çok daha yakın bir çalışma düzenine girilmesi gerekiyordu.

Memnuniyetsizlik ve beklentilerin gerçekleşmemesi nedeniyle Bilpa'dan ayrılımların yarattığı olumsuz ortam, hedefleri paylaşmış yöneticilerin daha büyük bir özveriyle çalışmaları sonucunu doğurmuştu. Bu zor koşullar altında verimliliği sağlayabilmek için "Yapı Kredi 2000" projesiyle günlük aktiviteleri birbirinden ayırmak ve grupları yeniden organize etmek durumunda kaldık.

Bilpa genel müdürü Recep Göknil'in deyişiyle, "tren hareket halindeyken tekerleklerini değiştirmeye" başlamıştık bir kere. Bir anlamda sadece tekerlekler değil, lokomotifin mekanik donanımı da değişiyordu.

Zaman geçtikçe taraflar birbirlerini daha iyi anlama fırsatını buldular ve yapılan yönetim değişiklikleriyle daha sağlıklı bir iletişimin kurulması ve güven duygusunun yeniden uyandırılması bir ölçüye kadar mümkün oldu. Özellikle o yıl yapılan Maris toplantısına katılan Bilpa yöneticilerinin bankada çalışanların çektiği sıkıntıları ilk ağızdan dinlemeleri, konuların iş ortamı dışında tartışılması ve bankanın durumunun doğru aktarılması, güvensizlik ve belirsizlik ortamının kaldırılmasına önemli katkıda bulundu. Fakat şu da açıklık kazanmıştı ki, eski döneme artık dönüş yoktu ve banka kendi teknolojisine sahip çıkıyordu. Bilpa'nın çalışma kapsamının ne olacağı ve öncelikleri banka yönetimi tarafından, bankanın koymuş olduğu hedeflere göre belirlenecekti. Bilpa bankanın "rekabette üstünlük" amacına destek verecek bir konuma gelecekti.

Yapı Kredi ve Piyasalar

Banka içinde teknolojiyle ilgili ileriye dönük beklentilerimizi iç huzursuzluğa rağmen gerçekleştirmeye çalışırken, piyasada Yapı Kredi'nin teknolojik önderliği hemen hemen hiç sorgulanmıyor, biz de bu konudaki imajımızı kaybetmek istemiyorduk. Bu nedenle önce teknolojimizi değiştirmek, sonra ticari faaliyetlere hız vermek gibi bir lüksümüz yoktu. Bir taraftan teknoloji ve operasyonlarda yeni bir

yapıya geçmemiz, öte yandan ticari faaliyetlerde etkinliğimizi artırmamız ve yarattığımız bu şanslı ortamı sonuna kadar en iyi şekilde kullanmamız gerekiyordu.

Yapı Kredi 1993 yılına bütün yüklerinden arınmış, yapılan yatırımların pozitif sonuçlarını almaya başlamış, insan kaynakları gençleşmiş, rakiplerine göre daha iyi eğitilmiş ve piyasaya birçok yeni ürün sunmuş bir kurum olarak girdi; müşteriye hizmetteki farklı ve yenilenmiş anlayışıyla hızla büyümeye başladı. Bunların sonucu olarak, benim için çok anlamlı ve değerli olan bir olay da 1992 yılı için, Dünya gazetesi tarafından "Avrupa'da Yılın Yöneticisi - Türkiye Adayı" (tüm Yapı Kredilileri temsilen) seçilmemdi. Rahmetli Nezih Demirkent, sahibi olduğu Dünya gazetesinin üst yönetimiyle birlikte beni Divan Otelinde bir öğlen yemeğine davet ederek, Yapı Kredi'de yapılanların bir takdiri olarak bu ödülün verildiğini belirtti.

Bankadaki değişim, kavramlarla birlikte fiziksel ortama da yansıyor. Yeni organizasyonla beraber banka şube tasarımları da belirlendi: Yeni tasarımlardaki temel amaç, müşteriye daha geniş alan ayırmak, daha kolay, daha rahat, daha çağdaş hizmet verilmesini sağlamaktı. Bütün bunların sonucunda banka içindeki tüm ilişkilerde de bir değişim yaşandı, "açıklık, katılım, paylaşma" tüm yönetim kademelerinde (biraz zorla da olsa!) benimsenen ve uygulanan bir ilke oldu. Teşkilatla genel müdürlük arasında tek yönlü akış yerine, karşılıklı iletişim sağlandı. "Office Vision" (daha sonra "tele-ofis") adı altında başlattığımız elektronik haberleşme tüm banka geneline yayıldı.

Bütün bu yapılanların sektör içindeki farklılığını bir toplantıda Cemil (Köksal) şöyle dile getiriyordu: "... sektördeki bir sürü anlamsız uygulama içinde biz belirli bir sisteme dayanan, belirli bir disiplin içinde uygulanması gereken bir çalışma yapmak istiyoruz. Kolay olmadığını zaten biliyoruz. Ama zoru başarmak için uğraşıyoruz."

Ben de bankanın ilerlemesi için zorunlu gördüğüm "açıklık, katılım, paylaşma" ilkimizden hiçbir şekilde vazgeçmeyeceğimiz konusundaki kararlılığımızı şu sözlerle ortaya koydum: "Açıklık, katılım, paylaşma; üst yönetimin güzel birtakım sözleri bir araya getirerek hoş görünme veya sempati kazanması amacını taşımaz. İşin esasıdır bu. Bunun da tüm teşkilatımızda uygulanmasında bütün yöneticilerimiz sorumludur. Mesele sadece var olup olmamak değildir, farklı olmaktır."

Bu farkın yaratılmasını takip etmek ve sürekli kılmak için de "kalite yönetimi" kuruldu, çünkü teknoloji, ürünler ve birçok şey taklit edilebilirdi, ama kalite taklit edilemezdi. Yapı Kredi'nin farkını belirleyecek olan da kaliteydi.

Gelmiş olduğumuz aşamada, Kâzım Taşkent'in "hizmette sınır yoktur" ilkesi yeni bir özellik kazanarak "kaliteli hizmette sınır yoktur" a dönüşecekti. Bunu gerçekleştirebilecek yapılanma, Aytaç Oksal Buldam'm başkanlığında kurulan "kalite ve iletişim yönetimi" nin temel göreviydi.

1993'e gelindiğinde Yapı Kredi artık Türkiye'nin en ileri, en yenilikçi, en atılgımcı, en yüksek potansiyele sahip bankasıydı. Şube sayısındaki büyük azalmaya rağmen iş hacmi ve rakamlar açısından, vadesiz mevduat, döviz tevdiat, nakit krediler, döviz kredileri, gayri nakdi krediler ve en belirgin farklarından biri olan hizmet komisyon gelirleri açısından, sektör ortalamalarının çok üstünde büyümesini bütün hızıyla sürdürüyordu. Bu başarı nasıl yakalanmıştı?

- Durumu ve ihtiyaçları doğru kavrayarak
- hedefleri doğru saptayarak
- geleceği bugünden görerek
- işini rakiplerinden daha iyi yapmaya kararlı olarak

Yapı Kredi'nin Türk toplumuna sunduğu yeni ürün ve hizmetler banka-müşteri ilişkilerinde de değişime neden oldu. Müşterilerin bankalarına güvendiği bir ilişki biçiminden, bankaların müşterilerine güvendiği bir ilişki biçimine dönüştü. İnsanlar bankalarından beklentilerini ifade eder duruma geldi. Yapı Kredi'yle müşteri memnuniyeti, müşteriye hizmet anlayışı yeni bir anlam kazandı ve Yapı Kredi bu beklentileri rakiplerinden daha iyi karşıladığı için sektörde en öne çıktı.

Bütün bu gelişmeler ve sistemde yaratılan talebin, sanayi dahil diğer sektörlerdeki "üretim" standartları üzerinde de çok önemli etkileri oldu. 1988 Kıbrıs toplantısında konuşulan ve hayal gibi görülen bütün konular yıllar içinde birer birer gerçekleşti.

İkinci Değişim Dönemi Öncesi Re-organizasyon

1987'de işe başlarken tam olarak tespit edemediğimiz 300-400 bin müşteri sayısının 1998'de beş milyona yaklaşacağını ve iyimser bir değerlendirmeye 2004'te on milyonu aşabileceğini öngörüydük. Yapı Kredi'deki bu olumlu gelişmeler benim aynı zamanda Çukurova Holding'le ve Pamukbank'la ilgili 1992 sonunda üstlenmek zorunda kaldığım çalışmalara da olanak tanıyor, en azından Yapı Kredi'den gözüm arkada kalmadan uzaklaşabiliyordum.

1993 Temmuz başında, yönetim değişikliği kararımızdan sonra Cemil Köksal ve ona destek olacak bazı arkadaşlarımız Pamukbank'a geçti.

Bu süreçte Yapı Kredi'de yeniden yapılan organizasyonda yer alan tüm yönetim birimlerinden, ikinci beş yıllık stratejik plan için kendi yönetimlerini değerlendirmelerini ve banka hedefleri doğrultusunda kendi hedefleriyle eylem programlarını oluşturmalarını istedim. 1993 yılı, bankanın ilk elli yılını tamamladığı bir dönüm noktasıydı ve son beş yılda izlenen stratejinin kuruluş yıllarındaki hedeflerle, anlayışla ve yaratılmak istenen kültürle örtüşmesi, bir anlamda bankanın kendi köklerine dönerek yaptığı bir atılımın belgesiydi.

Organizasyon değişikliğinin bir ayağı da iki kademeli genel müdür yardımcılığı sistemiydi. Yeni sistemde daha kıdemli olanlara farklı bir unvan vermek gerekti; bu unvanı bir türlü bulamıyorduk, çünkü "senior" kelimesinin Türkçede bulunan karşılığı "kıdemli", bu sözcüğü tam olarak yansıtmakta zayıf kalıyordu. Biz de bu nedenle "senior"a karşılık "başyardımcılık" unvanını kullandık. Bu da bizim mali sektörün yerleşmiş kalıpları içinde hemen tepki çekti: Bu kadar çok başyardımcı ve genel müdür yardımcısı olur muydu?

Sonuçta "senior executive vice president"a karşılık gelmek üzere "icra komitesi üyeliği", "executive vice president"a karşılık olarak da "genel müdür yardımcılığı" unvanları yürürlüğe kondu. İcra komitesi üyeleri (başyardımcılar) altı kişi olacak, gerektiğinde bankanın iştiraklerinin başına geçecekler ya da yönetim kurullarında yer alacaklardı. Melih Şensoy, İsmail Yalçinkaya, Tayfun Bayazıt, Dr. Hasan Ersel, Korkmaz İlkorur ve Selçuk Altun icra komitesi üyesi (başyardımcılık) görevini üstlendiler, Salih Başağa da icra komitesi üyesi olarak bankanın genel sekreterliği görevinden sorumlu oldu. Bu arkadaşlara bağlı olarak görev yapacak genel müdür yardımcılarının sayısı ise 15 dolayında olacak ve deneyimli yöneticilerin yanı sıra, ağırlıklı olarak, gelecek vaat eden genç yöneticiler arasından seçilecekti. Söylememe herhalde gerek yok - ilk başta bu ikili kademe anlayışı da, söz konusu sayılar da çok garipsendi, ancak zaman içinde, organizasyonların değişen çevre ve piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek için bu tür bir değişim geçirmelerinin ne kadar zorunlu olduğu daha kolay anlaşıldı.

Paradigma Değişimi

"Değişim, sistem değişimiyle olmuyor, yeni ürünlerle olmuyor, yapılan birtakım işlerin farklı şekillerde, farklı metotlarla yapılmasıyla olmuyor; değişim zihinde oluyor."

Bu dönemde, yapmak istediklerimizde asıl önemli olan, organizasyon değişiklikleri değil, zihniyet değişiklikleriydi. Bunun için de insanları çevreleyen ve hareketlerini kısıtlayan "paradigma"ların kırılıp davranış ve iş yapma şekillerinin yeniden oluşturulması gerekiyordu. "Yapı Kredi 2000" in getireceği paradigma değişimleri ise sadece sektörümüzde değil, Türkiye'de bir devrim niteliğindeydi.

Öngörülerimizde yer alan enflasyon düşüşüyle birlikte kâr marjları da daralacak ve işletme maliyetleri düşmeyeceği için daralan marjlar yetersiz kalacaktı. Rekabet açısından da piyasada oluşacak düşük fiyatlar, maliyetleri verimlilik yoluyla kontrol altına almadan kârlılığa ulaşmayı zorlaştıracak, belki de imkânsız kılacaktı. Rekabetle birlikte daha iyi hizmet, daha iyi hizmetle birlikte de verimli çalışma gereği ortaya çıkacaktı, verimlilik de çok yüksek iş hacminin en düşük maliyetle yapılabilmesi olacaktı, yani rekabette güçlü olabilmemiz için en iyi hizmeti en düşük maliyetle verebilmemiz gerekecekti. Bu nedenle operasyonlarımızın büyük bir bölümünü merkezileştirmemiz gerektiğine kanaat getirdik.

Bütün bunların sonucu olarak "piyasaya duyarlı, müşteri odaklı" yapılanmayla ilgili paradigma değişimini teşkilata anlatmak ve benimsetmek gerekiyordu, ancak bu hiç de kolay olmadı. Müşteri odaklı yapıda, müşterinin ihtiyaç ve beklentileri sınırlanamayacağımdan, kurumun bu tür ihtiyaçları sürekli karşılayacak şekilde yeniden yapılanması, sürekli yeni hizmet ve ürünler hazırlaması ve kendi kaynaklarını sürekli yenileyen bir yapıya kavuşması gerekiyordu. Bu sürekli yenilik yaratma, daha önce değindiğim "öğrenen örgüt" kavramının ilk örneğiydi. Paradigmanın ne olduğunu anlatabilmek için kalite ve iletişim yönetimi, Aytaç'ın (Oksal Buldam) başkanlığında yeni bir program geliştirdi; bu program bir strateji çerçevesinde teşkilata aktarıldığı gibi, basın yoluyla da kamuoyuna yansıtıldı.

Geleceği 1995'te Aradık

1995 yılı başında, bu amaçlarla ilgili "ortak akıl platformları" nın oluşmasını sağlamak amacıyla, o zaman Türkiye için henüz çok yeni

olan bir dizi "arama konferansı"m, Prof. Oğuz Babüroğlu'nun desteğini alarak düzenledik. Bunların ilk örnekleri Mart-Nisan 1995'te Durusu'da üst yönetimle, daha sonrakiler Mayıs-Haziran 1995'te Abant'ta bankanın diğer yönetim kademeleriyle yapıldı. Bankamızı 2000'li yıllarda görmek istediğimiz şekle göre nasıl yapılandırabileceğimizin arayışlarıydı bu toplantılar.

Arama konferanslarının amacı

- katılan arkadaşlarımızın paradigma değişimini benimsemesini sağlamak,
- sektörün ve bankanın geleceğini hayal etmelerine olanak tanımak bu geleceği kendilerinin şekillendireceği konusunda onlara güven vermek,
- yeni programın kaynağı olan ihtiyaçları ve getirdiği değişiklikleri sahiplenmelerine, kabullenmelerine destek olmak,
- elde edilen sonuçların ilgili genel müdür yardımcılarıyla, "Yapı Kredi 2000" projelerini yöneten ekiplerle ve şubelerle paylaşmak suretiyle veri olarak kullanılmalarını sağlamaktı.

Bu toplantılara katılımın yarattığı heyecan ve gelecekle ilgili oluşturulan görüş ve hedef birliği, bankanın içinde en uç noktalara kadar akan büyük bir güven ve inancın doğmasını sağladı. Banka olarak hepimiz kendimizi son derece güçlü, her şeyin üstesinden gelebilir ve tüm engelleri aşabilir hissediyorduk.

İleri Çağ Bankacılık Programı - "Yapı Kredi 2000"

Yeni değişim programı sonuçlandığında, banka yönetimleri:

- yeni operasyon merkezi ve genel müdürlükte yeniden organize olmuş,
- kendi karar mekanizmalarını yönlendiren,
- teknoloji uygulamalarına kendisi karar veren,
- pazarlama ve kredilendirme faaliyetlerini öngörülen yetkinlendirme (empowerment) sınırları içinde kendi yapan

ayrı birimler olarak ortaya çıkacak ve tüm diğer teknik ve idari faaliyetler de banka kaynak (resource) yönetimi altında yer alacaktı.

"Yapı Kredi 2000" programının kapsamını, banka ve sektör üzerinde yaratacağı etkileri düşünerek, bunun sadece 2000 yılıyla ifadesinin cılız ve yetersiz kalacağına karar verdik ve farklı bir tanım arayışına girdik. Ali Taran'ın katkısıyla sonunda "İleri Çağ Bankacılık Programı-Yapı Kredi 2000" adında karar kıldık.

Sadece Yapı Kredi'yi değil, Türk bankacılığını da başka bir çağa taşıyacak bu program için gerekli insan kaynakları değişimini sağlamak isteyen Yapı Kredi, o dönemde Batı dünyasında çok popüler olan "öğrenen örgüt" kavramının Türkiye'deki ilk uygulayıcısı oldu. Bu kavramların daha iyi anlaşılmasını sağlayabilmek için Peter Senge'in "5. Disiplin - Öğrenen Örgüt" kitabının yayın haklarını aldık ve Türkçeye çevirterek tüm yöneticilerimize gönderdik. Çeşitli toplantılarda bu kitapta yer alan düşünce ve kavramların tartışılmasını sağladık. Bu kitabın yöneticiler üstündeki etkisi de çok olumlu oldu. Kendilerinin dışında başka bir dünyanın da var olduğunu görmüşlerdi; bu dünyayı Türkiye'ye getirecek kurumun Yapı Kredi olması ve onun içinde kendilerinin de yer alıyor olması, bambaşka bir duyguyu da beraberinde getirmişti.

Bu çalışmalar sırasında hayat her zaman tozpembe değildi şüphesiz. Üst yönetim içinde "Yapı Kredi 2000'e gönülden inanmış ve sıkı sıkıya bağlanmış yöneticilerin yanında, yeni ortama uyum sağlama sorunu yaşayacak ve etkileri zayıflayacak arkadaşların varlığı da açık bir şekilde görülüyordu. Elbette bu program üst yönetimdeki taşları yerinden oynatıyor, hâkimiyet ve güç sahalarını yeniden belirliyor ve bazı yönetici arkadaşlarımızın büyük ölçüde rahatsız olmalarına yol açıyordu, çünkü bu süreçte:

- yönetim zafiyetleri ortaya çıkacak,
- kişiler arasındaki çelişkiler görülecek,
- yöneticiler sahip oldukları gücü korumak için direnecekler,
- duygusalılık artacak,
- kurum içi politika tartışmaları derinleşecek ve bütün bunlara karşın günlük yaşam aksamadan sürecekti.

Bu duygu ve davranış biçimlerinin beklenmesi, banka yönetimlerinin o güne kadar içinde bulundukları ortamın tamamen değişmesinin hedeflenmesinden kaynaklanıyordu, çünkü o güne kadar:

- her yönetim için önceden ve ayrı ayrı tanımlanmış sonuçlardan sorumlu olma yerine, tanımlanmamış genel sonuçlar paylaşılmakta,
- aynı müşteriden farklı yönetimlerin elde ettiği kârın paylaşılması için gerekli mekanizmalar bulunmamakta,
- Hazine yönetimiyle diğer tüm ticari birimlerin kârlılık açısından çok önemli ilişkileri olmasına rağmen, kârın paylaşımıyla ilgili gerçekçi bir yöntem öngörülmemekte (bu durum o dönemlerde, hemen hemen her bankada Hazine yönetimiyle diğer ticari yönetimler arasında büyük bir çekişme yaşanmasına neden olmaktaydı),

- belirli alanlarda arttırılmış yetkinliklere sahip olma yerine genel yetkiler kullanılmaktaydı.

Öngörülen yeni düzende, birimler arası sinerjinin tam ve açık olarak hedeflenmediği eski ortam yerine:

- başarı için takım oyununa geçişin yarattığı,
- yönetimdeki genel alışkanlıkların terk edildiği ve
- yepyeni ilke ve hedeflerle oluşturulacak

yeni bir ortam söz konusu olacaktı.

Üst yönetimdeki statükonun bozulmaması için bankanın geleceğini tehlikeye atamazdık. Yine de ben, o günkü düzende tüm arkadaşlara eşit düzeyde şans verip kendilerini geliştirmeleri için fırsat tanımayı, yaklaşım açısından daha doğru bulmuştum. Ancak tüm uygulamalar son derece yakından takip edilecek ve sonuçlar izlenecekti. Ayrıca değişimin sancısız olması da mümkün değildi. 2000 yılına daha 5-6 yıl olmasına rağmen, dünyadaki gelişmeler dikkate alındığında bu değişimin gerekliliği çok açık bir şekilde görülüyordu. Bu görünürken o yöne gitmemek ve Yapı Kredi'yi ondan mahrum bırakmak mümkün değildi.

Yapı Kredi önündeki beş yıl için misyonunu

"Bireysel ve kurumsal tüm kuruluşlara her türlü finansal hizmeti götürürken,

müşterilerine üstün hizmet kalitesi ve güven,

hissedarlarına piyasa standartları üstünde kazanç ve

çalışanlarına kariyerlerini geliştirecekleri tatmin edici bir çalışma ortamı sağlamak"

olarak özetlemekteydi.

Bu misyon ile, Yapı Kredi İleri Çağ Bankacılık Programı "Yapı Kredi 2000", bankayı 2000'li yıllarda çevredeki tüm finans kuruluşlarıyla rekabet edecek bir konuma getirmeyi hedefliyordu. Bu hedefe ulaşmak için dört aylık bir master plan çalışmasıyla, teknolojik altyapı, insan kaynağı ve o günkü iş süreçleri derinlemesine incelenmiş, yapılması gerekenler çeşitli ortamlarda tartışılarak belirlenmiş, konularına göre gruplandırılmış, öncelikler ve konular arasındaki bağlantılar saptanarak 1998 yılı sonuna kadar tamamlanacak orta ve uzun vadeli hedefleri de içeren geniş kapsamlı bir proje planı üretilmişti.

Yapı Kredi İleri Çağ Bankacılık Programının en önemli stratejilerinden biri, tüm operasyon ve destek hizmetlerinin, güçlü altyapısı olan bir merkezde toplanmasıydı. Yapı Kredi İleri Çağ Operasyon Merkezi, iş süreçlerinin teknoloji ve insan kaynaklarıyla birlikte düşünülerek yeniden yapılandırıldığı bir kompleks olacaktı.

Operasyon Merkezi'nin Kuruluş Hikâyesi

Banka faaliyetlerinin önümüzdeki 20-30 yıl boyunca taşıyacağını öngördüğümüz operasyon merkezimiz için yer ararken, arkadaşlarımız Avrupa yakasında, Genel Müdürlük binasına yakın bir yer düşünüyordu, ama çalışanların çoğunun Kadıköy yakasından geldiğini, zaman faktörünü ve servis araçlarının maliyetini göz önünde bulundurarak, o tarafta bir yer bulunmasını tercih ettik. Sonunda Gebze Şekerpmar'da bir arazi aldık.

Yepyeni bir teknoloji mimarisi ve altyapı yeterliliğine ihtiyaç duyan bu merkezin şehir içlerinde var olan çok katlı binalarda konumlanması artık rasyonel değildi, bu yüzden İstanbul'un dışında, bu yeni anlayışı çatısı altında toplayacak bir yapılanmaya gidilmesi kaçınılmaz olmuştu.

Düşündüğümüz yapının aranan özelliklerinin Türkiye'de o güne kadar örneği yoktu, yurtdışında bile çok az yerde uygulaması vardı. Binaların iki önemli özelliği bulunuyordu:

1. "utilitarian" yani işe yararlığı,
2. "intelligent" yani akıllı olması.

Bu özelliklerin çok uygun maliyetlerle, en zor koşullarda bile bankayı teknoloji ve operasyon açısından destekleyebilecek şekilde gerçekleştirilmesi; deprem, savaş ve en olumsuz doğa koşullarında bile bankanın hizmete devam etmesini sağlayacak alt ve üst yapının kurulması öngörülüyordu.

Bu yapıyı, bankanın o zamana kadarki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak teşkilatlanmış bulunan mevcut inşaat ve emlak faaliyetinin dışında gördük ve ileri teknoloji gerektiren bu projeyi "prime agent" (ana koordinatör) olarak Arup mühendislik şirketine verdik. Uluslararası üne sahip çeşitli mimarlar arasından, tavsiye üzerine, o zaman genç bir yetenek olan İskoç asıllı John McAslan'la anlaştık. İnşaatı kendi grup firmamız olan Baytur yapacaktı, yerel mimar olarak da Tabanlıoğlu (Murat ve Melkan Tabanlıoğlu) firması seçilmişti. Projenin genel koordinasyon sorumluluğuna da Genel Müdür Yardımcısı Faik Türkmen'i getirdik.

Beton, elik ve camdan oluşan bu tesisin şehre uzaklığı ve kendi içinde kapalılık özellikleri dikkate alındığında, burasını bir tür uzay üssü gibi kendine yeterli, çeşitli olanakları ve hizmetleri bulunduran bir ortam yaratacak şekilde planlamak gerekiyordu. evre tanziminden mekânların düzayak kullanımına, berberinden kafelerine, kitapısından sinema-tiyatro rezervasyon olanaklarına, şehirle sürekli bir ilişki kurabilecek mekik servislerinden, ilerideki büyümeyi karşılayabilecek genişleme özelliklerine kadar birçok unsuru içinde barındırmalıydı.

Bankanın ilk planlamasına göre mevcut yapı (teknoloji örgütüyle birlikte) altı-yedi milyon müşteriye hizmet verebilecek, hacmin daha da büyümesi halinde yeni eklemelerle artan talep karşılanabilecekti. 228 bin metrekarelik arazi üzerine oturacak komplekste master plan çerçevesinde Yapı Kredi'nin bankacılık faaliyetlerini karşılamak üzere 32 bin metrekarelik kapalı ofis alanı ngrlmş, ileri aşamalardaaysa bu rakamın 85 bin metrekareye kadar çıkabilme esnekliği de sağlanmıştı. İnşaatın hemen başında, ticari hacimlerde görülen artış, kapasite ile ilgili önlem almayı zorunlu hale getirdi ve iki yeni ünite ekleyerek tesisin kapasitesini sekiz-on milyon müşteriye hizmet verebilecek şekilde yeniden düzenledik.

Bu yeni operasyon merkeziyle 2025-2030 yıllarını rahatlıkla karşılayabileceğimizi ngryorduk. Aynı zamanda ana binanın sol tarafında, ileriye dönük olarak Pamukbank'ın operasyon merkezinin kurulabilmesi için yer ayrılmış olduğu gibi, düşen enflasyonda birçok küçük ve orta ölçekli bankanın operasyonel giderlerini karşılamakta zorlanacağı düşünülerek, ayakta kalabilmelerine destek olmak için onlara da hizmet verilmesi (merkezin kapasitesinin geliştirilmesi koşuluyla) planlandı. Bu şekilde teknoloji rgt de ticari gelir yaratabilecek faaliyetlere başlayabilecekti.

1994 Krizi, Projelerimizi Engelleyemedi

1994 ekonomik krizine rağmen Levent'teki Yapı Kredi Plaza D Blok binasının inşaatına 3 Haziran 1994'te, şekerpmar'daki operasyon merkezi inşaatına da Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in katılımıyla 22 Eyll 1994'te başlandı. Demirel temel atma törenindeki konuşmasının bir bölümünde şöyle diyordu:

Yapı Kredi Bankası Türkiye'de 50 sene çok değerli hizmetler vermiştir. Bankacılığa vermiştir, sanayileşmeye vermiştir, sanata vermiştir, kültüre vermiştir, her alanda Türkiye'nin topyekn kalkınmasına değerli hizmetler vermiştir. Bugün burada Yapı Kredi Bankası Türkiye'ye bir hizmet daha veriyor. Bence hizmetin kendisi kadar

anlamı da önemli.

Yapı Kredi Bankası Türkiye'ye diyor ki: "Gelecek çağın icaplarına uymalıyız. Yani önümüzdeki yılların icaplarını uygulamalıyız ve kendimizi o icaplara zorlamalıyız." O nedir? Dünyayla rekabet edebilecek güce sahip olmalıyız. Dünyayla rekabet edecek gücü, ekonomimizde ve her alanda meydana getirmeliyiz. İşte Yapı Kredi Bankası "bu tesisleri çağın yani önümüzdeki çağın tesisleri olarak kuruyoruz" demekle Türkiye'de dünyadaki bu büyük iddianın parıltısını veriyor. Ben buraya bunları söylemeye geldim.

Operasyon merkezindeki mimari yaklaşım, operasyonların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, birbirini tamamlayan geniş bloklardan oluşan entegre bir tesis olarak düşünülmüştü. Çalışma alanları son derece geniş, kişilerin birbirlerini kolaylıkla gördüğü, iş akışının hızlı bir şekilde yapılabildiği, havalandırma ve ıslıklandırma açısından en son teknolojilerin kullanıldığı ve uzun çalışma süreleri gereksinimi nedeniyle koşulların en çağdaş şekilde oluşturulduğu bir yerdi.

Masa başında çok uzun saatler çalışma durumunda kalan operasyon ve teknolojiden sorumlu arkadaşlarımıza, uzay üslerinde kullanıldığı söylenen, en ileri teknolojiyle üretilmiş koltuklardan almıştık. Aslında pahalı koltuklardı, ama toptan aldığımız için ve biraz da promosyon amacıyla, koltukları ithal eden firma çok uygun fiyatla vermişti. Daha sonra bu koltukları gören şube çalışanlarımız da aynılardan istedi; aynı işi yaptıklarına göre bu taleplerinde haklıydılar - sonuçta bütün merkezlerdeki operasyonculara bu koltuklar tahsis edildi.

"Mahrumiyet Bölgesi" Nasıl Dönüştü

Operasyon merkezinin, şehir dışında ve o günler için yerleşime fazla açılmamış bir bölgede olması nedeniyle, teşkilat tarafından "mahrumiyet bölgesi" olarak algılandığını biliyorduk. Ancak bankanın geleceği açısından teşkilatımızın burasını sahiplenmesi gerekiyordu. Buna katkıda bulunabilmesi için, operasyon merkezine götürdüğümüz şube yöneticilerimiz dahil tüm yöneticilerimize inşaatı gezdirip, çevreye kendi isimlerini taşıyan ağaçlar diktirdik ve her geldiklerinde bu ağaçlara kendi çocukları gibi bakmalarını istedik. İlk aşamalarında bazı şikâyetlere neden olan ulaşım ve yalnızlık gibi sorunlar daha sonraları giderildi ve zamanla burası, şubedeki arkadaşların çalışmak için can attığı bir yer haline geldi. Ayrıca birçok banka müşterisi ve yakınları operasyon merkezini gezme dileklerini dile getirdi, biz de bu gezinin özel bir hizmet olduğunu anlatarak bu talepleri karşıladık.

Operasyon merkezinin inşaatı tüm hızıyla sürerken, ilk aşamalarda yerel standartlarımızla uluslararası standartlar yer yer çelişti: Örneğin binaya ulaşımı sağlayacak köprülerden birinin bir destek ünitesi, öngörülen tolerans standardından yüzde 3-5'lik bir sapma gösteriyordu. Arup mühendislik şirketi bunu kabul etmek istemedi. Sorun Mehmet Bey'e yansıtıldı, Mehmet Bey de bana gereksiz maliyetlerden kaçınmamız gerektiğini söyledi. Konuyu araştırdım ve ikimizin de katıldığı, inşaatla ilgili tüm yöneticilerin bulunduğu bir şantiye toplantısı düzenledim. Taraflar görüşlerini dile getirdi; toplantının sonunda görüşümü şöyle özetledim: "Eğer ileride bir işgünü sabahı saat sekizi yirmi geçe arkadaşlarımızı taşıyan üç-dört otobüs bu köprü üzerinden arka arkaya geçerken 8 şiddetinde bir depremin olmayacağını garanti ediyorsanız köprü böyle kalsın, edemiyorsanız gerekli önlemleri şimdiden almamız lazım." Bunun üzerine, Mehmet Bey'in de onayıyla, Arup'la mutabık kalınan standartlar aynen uygulandı.

17 Ağustos 1999 depreminin sabahı (ben artık bankada görevli değilken) ilk iş operasyon merkezinden sorumlu arkadaşlarımı ve Arup mühendisliğin başkanı, Robert Kolej'den yakın arkadaşım Hamdi Ataoğlu'nu aradım; açık kalan bir camın çatlaması dışında hiçbir hasar olmadığını ve sistemlerin normal bir gün düzeni içinde çalıştığını öğrenmek benim için büyük bir huzur kaynağı oldu.

Yapı Kredi Tanıtım, Kùltür, Sanat ve Yayıncılık Faaliyetleri

"Bu ayrı bir zihniyet, ayrı bir kùltür meselesidir."

Yapı Kredi Reklamları

Reklamlar Türkiye'de bankacılık açısından çok farklı evrelerden geçmiştir. Bir zamanlar tasarrufları teşvik etmek için ikramiye ön plana çıkarılmış, bu amaçla birçok apartman ve site yapılmıştır - Yapı Kredi'nin yanı sıra İş, Akbank, Emlak Kredi, Türk Ticaret bu yöntemi geçmişte çok sık kullanmış bankalardır. Aynı dönemlerde ikramiyeli aile cüzdanlarının dışında, bankalar genelde güven duygusunu işler ve ne kadar büyük olduklarını anlatmaya çalışır, bu yüzden de esasında bir borç kalemi olan mevduattaki büyümeyi ön plana çıkarırlardı. 1990'lı yılların başlarına kadar da reklama harcanacak para, Bankalar Birliği tarafından, bir mesleki tanzim kararı olarak, her banka için mevduatın sabit bir yüzdesi şeklinde saptanırdı. Büyük bankaysanız, ihtiyacınız olsa da olmasa da daha büyük reklam bütçesine sahip olurdunuz, küçükler içinse tam tersi geçerliydi. Küçüklere çok fazla yaşama şansı tanınmazdı.

Hizmetlerin birbirine çok benzediği kabul edilirdi; bankalar arasında bir fark olmadığı da Osmanlı Bankası'nın reklamlarında vurgulanırdı. Hatta bankaların şimdi olduğu gibi sürekli reklam ajansı ilişkileri içinde bulunmadıkları, ama güzel bir reklam varsa bunu tekil olarak yaratıcı ajanstan satın aldıkları bir dönem de yaşanmıştı. Örneğin toplumda çok yaygın bir beğeni kazanmış olan "Hangi bankaya gidiyorsun? Akbank'a" reklamı aslında Türk Ticaret Bankası için Ali Taran tarafından tasarlanmış ve çekilmiş, aynı film sadece seslendirilmesi değiştirilerek Akbank tarafından kullanılmıştı. Bunu, filmi sessiz olarak izlediğiniz zaman dudak hareketlerinden kolaylıkla anlayabilirdiniz.

Yapı Kredi, kuruluşundan bu yana reklamı etkin bir iletişim aracı olarak kullanan ilk bankadır. İlk hizmet reklamları, yine ManajansTa birlikte, reklamcılığın Türkiye'deki duayeni Eli Acıman döneminde Yapı Kredi'de yer bulmuş, Türkiye'de elektronik bankacılığın başlangıcı olan Tele-İşlem ve paraçek gibi hizmet ve ürünler kamuoyuna sunulmuştu. Daha sonraki yıllarda ağırlık, farklı faizin yasal olarak söylenemediği ortamlarda çeşitli çekici unsurlar yaratılarak bunun etkin bir şekilde ifade edilmesine verilmişti. Yüksek

faiz ve kurumsal imaja dönük reklamları bir yana bırakırsak, bankacılık sektöründe gerçek anlamda ilk ürün ve hizmet reklamları Yapı Kredi'de bizimle birlikte başladı:

Teleişlem, Telecard, Tele24, Telebanka, Teleservis, Telekasa, Telebordro, Telealışveriş, Telefirma, University Telecard, Genç Telecard, Bireysel Kredi, Otomobil Kredisi, Konut Kredisi, Konut Geliştirme Kredisi, Otomatik Ödemeler, Alo Banka, Otobanka, Worldcard, Businesscard, Taksitcard, Senetsiz Taksit Sistemi, Kredili Mevduat Hesabı, Kredili Ticari Hesap, Express Kredi, Kasa24, Supercard, Süperçek, Süperhesap, Süper Elektronik Tele-İşlem, Süper Hizmet Yetkilisi, Seyahat Çeki, Menkul Değerler, Hisse Senedi Kredisi, Varlığa Dayalı Menkul Kıymetler...

Biz bu tanıtım faaliyetlerine Nazar Büyüm'ün Merkez Ajans'ıyla birlikte başladık; zamanlama olarak 1988'in nisan ayında Kıbrıs'ta yaptığımız ilk müdürler toplantısında reklam stratejimiz de ele alındı.

Kıbrıs toplantısı da özellikleri itibariyle çok enteresandı. Ben bankada daha yeniydim, teşkilatı tanımak istiyordum, teşkilat da beni. Çeşitli bölge ziyaretlerinde arkadaşların, bir önceki yıl (1987) Hüsnü Bey'in Side'de yapmış olduğu toplantıdan sonra Kıbrıs'a gitmek istediğini görmüştüm. Kıbrıs o günlerde alışveriş açısından da farklı olanaklar sunduğu için çok cazip bulunuyordu. Bunun üzerine, sıcak bir başlangıç da yapmak amacıyla, toplantının Kıbrıs'ta gerçekleştirilmesine karar verdik.

Otobüslerle çeşitli bölgelerden Silifke Taşucu'na gittik, oradan gemiyle Kıbrıs'a geçtik ve Salamis Bay oteline ulaştık. Gerek yolculuk, gerekse toplantılar sırasında dikkatimi en fazla çeken şey, bankanın farklı bölgelerindeki insanları arasında var olan yaşam biçimi farklılığıyla, koyu bir itaat disiplininin uygulanıyor olmasıydı.

Ayrıca iletişim de tek taraflı olarak, sadece yukarıdan aşağı gerçekleşiyordu. Bana hiç uygun olmayan bu ortam zaman zaman içimi daraltıyor ve benim de tepkilerimi yönetici arkadaşlarıma göstermeme neden oluyordu. Bu "fırça"larımı esprili bir şekilde Yapı Kredi camiasına göstermek isteyen, bankaya gelmeden de önce yakın arkadaşım olan, banka reklam ve halkla ilişkiler yöneticisi Münir Subarlas bir toplantının son bölümünde bana bir yağlıboya fırçası hediye etmişti.

Bu toplantılarda herkes kendi bölgesinden çalışma arkadaşlarıyla aynı anda oturup kalkardı. Yöneticilerle teşkilat arasındaki ast-üst ilişkisini her an görebilirdiniz; konuşmalar, ilişkiler, giysiler ortamına göre en

abartılı özellikleri yansıtır, yemeklere gruplar ve bölgeler olarak gelir, tepe yöneticiler yemeğe başlamadan kimse başlamaz, masadan kalkmadan kimse kalkmaz, her şey aşırı bir disiplin ve tamamen doğallıktan uzak bir ilişkiler yumağı içinde gerçekleşirdi. Hedeflerimizin içeriği, boyutları, riskleri ve uygulamadaki zorlukları göz önüne alındığında, bu düzenin tamamen değişmesi gerektiği çok açık bir şekilde görülmüyordu.

Kıbrıs toplantıları sırasında teşkilatımız da bizim yönetim anlayış ve ilkelerimizle ilk defa karşı karşıya geliyordu. Verdiğimiz örneklerden bazıları var olan bütün paradigmaları gerçekten değiştirecek nitelikteydi. Örneğin bizim için şubelerin mevduat/plasman olarak ayrılması artık söz konusu değildi, tüm şubelerimiz hem mevduat, hem de plasman şubesi olacaktı. Çok daha etkili ve iki yönlü bir iletişimi banka içinde sağlayacaktık. Yeni yapılan organizasyonla amaç, şubelerin faaliyet gösterdiği piyasalarda en rahat biçimde çalışmalarını sağlamak olacaktı. Zamanında, akıcı, süratli ve kaliteyi garanti altına alacak bir organizasyon hedeflenmişti. Aynı zamanda genel müdürlükteki bürokrasinin ortadan kaldırılması da hedefler arasındaydı. Bütün bunların yanı sıra gelecekteki banka üst düzey yöneticilerinin banka içinden yetiştirilmesi için gerekli bütün düzenlemelerin yapılacağı taahhüdü de veriliyordu.

Bütün bu farklı düşüncelerin ve yeni anlayışın devreye sokulmasında Nazar Büyüm'ün banka için getirdiği yeni reklam kampanyasının sloganı benim için de büyük bir can simidi olmuştı: "Yeni Bir Hayat."

"Yeni bir hayat" la birlikte sadece bankacılık sistemi yeni ürün ve hizmetlere kavuşmuyor, Türk insanını da, Yapı Kredilileri de yeni bir yaşam biçimi bekliyordu. Çağdaşlaşma, her alanda ulaşılması gereken bir hedef olarak kendini gösterecekti. Bir taraftan bankanın altyapısı ve banka içi sorunlarla uğraşırken, diğer taraftan sektöre yeni ürün ve hizmet sunmaya, rekabet avantajı yaratmaya çalışıyorduk. Kâzım Taşkent'in kurduğu, yerleştirdiği, ama daha sonraları unutulmuş ve terk edilen değerler yeniden canlandırılma sürecine girecekti ve Yapı Kredi'nin, anlayışıyla, kültürüyle, felsefesiyle farklı bir kurum olduğu ortaya çıkacaktı. Bu farklılık, Nazar Büyüm'ün bankayla olan iş ilişkisini sonlandırırken bize armağan ettiği "Yapı Kredi Şarkısı"nın sözlerinde de görülmüyordu:

Güveniyoruz, yarınlar bizim olacak,

El ele, birlikte, zirvede, hep önde,

Yine biz varız, Yapı Kredi'yle,

İnanıyoruz size, coşkuyla, sevgiyle,

Bu takım hep zirvede.

Bugünü biz kurduk, bu bizim eserimiz,

Yarına ileriye, el ele, birlikte,

Hep zirvede, hep en önde,

Koşuyoruz geleceğe,

İnanarak, hep güvenle,

Başarılar hep bizimle.

Geçmişten geleceğe,

Yapı Kredi en önde,

Sınırsız hizmetle

Bu takım hep zirvede.

Kasım 1993'te Ali Taran Creative Workshop'la çalışmaya başladıktan sonra, ürün reklamından kurum reklamına geçme kararı aldık. Ali Taran'la tanışmamızı ve o dönemin reklam faaliyetlerini doğrudan kendi kaleminden anlatmak bence en doğrusu olacak:

"Yıllar önce, sanırım 1980'li yılların başı, reklamcılıktan yeterli miktarda para kazanamadığımı görüp, reklamın dışında, kimsenin yapmadıklarını yaparak "köşeyi dönmeye" karar vererek mimar bir arkadaşım ile birlikte ON Organize AŞ adında bir şirket kurdum ve (know-how'sız olarak) "şişme kapalı spor salonu" üretim ve pazarlamasına başladım. O yıllarda bize finansal destek sağlayan ortaklarımız da vardı. İlk üretimimiz olan ve bin bir rica ile Dalyan'daki Tenis Kulübü'ne kazasız belasız kurduğumuz (şişirdiğimiz) "şişme kapalı spor salonu"nu bir kokteyl ile basma tanıttık. Sözünü ettiğim finansör ortaklarımızdan biri, Pamukbank'ın sahibini tanırmış, ona, broşürümüzün üzerine yazdığı bir not ile, "şişme kapalı spor salonu" konusuyla ilgilenmesi ricasını iletti. Sanırım iki gün sonra birileri aradı ve bankadan üst düzey bir yetkilinin, Dalyan'da kurulu "şişme kapalı spor salonu" nu görmek için geleceğini, bir ilgilinin orada bulunmasını ve bilgi vermesini rica ettiklerini bildirdi. O denilen gün, o denilen saatte, şirket sahibi ve yetkilisi olarak ben de

oradaydım. Heyecanla bekliyorduk, belki de ilk siparişimizi alacak, köşeyi dönme yolundaki ilk adımlarımızı atmış olacaktık. Birkaç dakika sonra, şişme salonun döner kapısında uzun boylu, takım elbiseli, pardösüsü omuzlarında bir zat belirdi. Boyu ve konumu gereği bize tepeden bakıyordu. Usulen bir el sıkışmanın ardından, bütün ümitlerimizi söndüren kısa bir görüş bildiriminde bulundu: "Ben bu salonları iyi bilirim, hatta Robert Kolej'de de içinde oynadım... İçi çok yankı yapar, çok ses olur, çok rahatsızlık verir insana vs. vs. vs." Hani boyum yetse kafayı atacam, ama atsam karnına gelecek, boşver dedim, atmadım. İyi ki de atmamışım, sonra nasıl çalışırdık yıllarca uyum içerisinde Burhan Karaçam'la.

Pamukbank Genel Müdür Yardımcılarından Burhan Karaçam'ın o gün, "şişme kapalı spor salonu" konusunda gösterdiği olumsuz tavra çok içerlemiştim, ama yıllar sonra "internet" in ve "mobil telekomünikasyon" un Türkiye'ye gelmesinde oynadığı başrollere ve ileri görüşlülüğe şahit olunca hakkını teslim ettim. Baksanıza, bugün, "şişme kapalı spor salonu" nun ne olduğunu kimse bilmezken "internet" ve "mobil telekomünikasyon" için millet birbirini yiyor.

Bir iki yıl sonra ben "köşeyi döndürücü" projelerimden vazgeçerek tekrar reklamcılık yapmak üzere Birleşik Reklamcılara katıldım. Burhan Karaçam Egebank'ın başına geçmiş ve Birleşik Reklamcılarla çalışmak istiyormuş. "Eyvaaah, biz kendisiyle şişme kapalı spor salonu işinden ötürü biraz naneyiz!.." "Boşver" dedi İzmir Tolga, "kalk gidelim İzmir'e."

Kalktık gittik. Sorun yok. Bir yıl kadar çalıştık.

Ben, oradan oraya buradan buraya, sonunda Merkez Ajans'a girdim. Merkez Ajans'ın en büyük müşterisi Yapı Kredi, genel müdürü mü kim? Burhan Karaçam.

... İlk başlarda Burhan Karaçam'ı pek görmüyordum. Reklam işleriyle dolaylı ilgileniyor, o işlere ortalama 8-10 kişiden oluşan bir grup bakıyordu. Genel Müdür Yardımcıları, Bölüm Yöneticileri, Ürün Sorumluları vs. Yazılı sözlü briefler, toplantılar, bir daha toplantılar, revizyonlar, bir daha revizyonlar, özetle, "müşteri memnuniyeti" nin kayıtsız şartsız egemen olduğu rutin, alışılmış, çok fark edildiğini söyleyemeyeceğim reklamlar yapıyorduk.

Bir gün, yeni bir brief geldi. Yeni bir kredi türü. Çalıştık, sunum yaptık. "Yok öyle değil böyle diyelim." "Peki!" "Şu özelliğini daha çok vurgulayalım." "Hay hay!" "Daha çarpıcı daha durdurucu olsun." "Olsun!" Filmin çekim hazırlıklarına, broşür ve afişlerin baskısına

geçildi.

4-5 gün sonraki bir Cumartesi. Genel Müdür Burhan Karaçam, Merkez Ajans'm sahibini toplantıya çağırdı, benim de gitmem gerektiği söylendi, iki kişi gittik. Konuyu hatırlamıyorum, yalnız, sözün dönüp dolaşıp, o uygulamasına geçtiğimiz "yeni kredi"ye geldiği anı hayatım boyunca unutamam. Neden mi? Çünkü o an, Yapı Kredi'nin "unutulmaz iletişim yolculuğunun başladığı andır!.. "Yeni bir ürünümüz var" dedi Burhan Karaçam, "hesabınızdaki paranız bitse de hesabınızdan para kullanabiliyorsunuz!" "Biliyoruz" dedik, "yeni bir kredi türü, biz onun kampanyasını hazırladık, broşür baskıya girdi bile!" "Anlamadım" dedi "broşür baskıya mı girdi?" "Hee" dedik, "n'oldu ki?" "Derhal telefon edin, baskıyı durdurun!" dedi. Telefon ettik, baskıyı durdurduk. "Peki" dedik "n'olucak şimdi?" "Ben ajansa bizzat briefi vereceğim, çünkü bu yeni bir kredi değil, yeni bir hesap, yeni bir hesap!" dedi. Üründeki bu temel farkı vurgularken kullandığı ses tonu ve ifadelerin muhatabı biz olmadığımız için çok canımızı sıkmadık ama bu halimiz bizi yanlışlığın bir parçası olmaktan tam kurtardı da diyemem elbet.

O hafta ya Pazartesi ya Salı (ne fark eder ki, o hafta ya) en yukarı katlardaki, belki de Yönetim Kurulu toplantı odalarından birinde, biz ajanstan 4-5 kişi, bankadan 8-10 kişi, masanın başında Burhan Karaçam, arkasında brief board, "yeni hesabı" anlattı ve dedi ki "bu hesabın adı Kredili Mevduat Hesabı olsun, belki biraz uzun gelebilir ama bence doğru adlandırma budur." Bugün birçok bankanın aynen kullandığı Kredili Mevduat Hesabı adı Burhan Karaçam yönetimindeki Yapı Kredi'nin Türk Bankacılığı'na ve Türk insanına hediyelerinden yalnızca biridir. (Örneğin "kredili kredi kartı" diye bir yaklaşım vardır ki, ben o dönemde Yapı Kredi ile çalışmıyordum, bir başkası anlatır herhalde, özü şudur, Türkiye'ye "gerçek kredi kartı"nı getiren de Burhan Karaçam yönetimindeki Yapı Kredi'dir.)

Burhan Karaçam'la o 10 gün içerisinde uzun ve etkili görüşmelerde birlikte olmak, sanki beynimizdeki, yaratıcılığı engelleyen pıhtının da atılmasını sağlamıştı. Ajansa döndüğümüzde odama gittim, "yeni hesabı" "yeni kredi" zannederek yazdığım, onaylı, sıradan TV senaryosunu çöpe attım ve o heyecanla düşünmeye başladım. Bir müddet sonra Kağan'ı çağırdım, ve yeni senaryoyu anlattım. Çok güzel ama kabul etmezler" dedi, "niye oğlum, Burhan Karaçam'a anlatacağız" dedim. 3-5 gün sonra bankadaki aynı toplantı salonunda, aynı kadroya filmi anlatmaya başladım. O film, daha sonra, "Bay Pardon" olarak ünlenecek, Yapı Kredi'nin ünlü iletişiminin ilk filmiydi. Ve Burhan Karaçam -birkaç muhalif görüşe rağmen- filmi onayladı. Rahmetli Ali Tara filmi bir çekti ki, film bir ses getirdi ki, Ali'nin cast'ıyla doğan,

filmdeki çift bir sevildi, birbirlerine bir yakıştırıldı ki sormayın gitsin. Filmin, içinde geçtiği, Yapı Kredi olmayan banka kavramı rakipleri bir tedirgin etti ki, Burhan Karaçam'm bir yakını olan, rakip bankalardan birinin çok üst düzey bir yetkilisi aramış ve Burhan Karaçam'a "o kastettiğiniz banka bizimki galiba" demiş, az biraz sitem etmiş. Filmin en önemli detaylarından biri o rakip bankanın kalabalık gösterilmesi idi. Bu o kadar önemle üzerinde durduğumuz bir detaydı ki, böylece hangi bankaları kastettiğimiz, hangi bankaları kastetmediğimiz belli olacaktı. O kalabalık için, bankanın bir yetkilisi, filmi gösterdiğimizde "bankanın kalabalık olması bence doğru değil, yani bizim rakiplerimizin bankası da epey çalışılan bir banka olarak gösterilmiş oluyor" dedi. Dedi ama dediği ile kaldı, çünkü artık devir değişmişti. İlk "Bay Pardon" yani Kredili Mevduat Hesabı'nın lansmanı olan filmin "teaser" filmlerinde, hesabın özelliklerini duyan kişinin "Ya bu bi devrim!" deyişi gibi, Yapı Kredi'nin reklama yaklaşımında da bir "devrim" olmuştu.

Ya da ben öyle sanıyordum!

Çünkü, o filmin etkisi ve heyecanımız bizi, hiç hesapta yokken, filmin devamı niteliğinde yeni bir film yazmaya yönlendirdi. Ve Yapı Kredi'de olup da diğer bankalarda olmayan hizmetleri sıraladığımız ikinci "Bay Pardon" filmini yazdık ve sunuma gittik. O ne?!.. Yaklaşım ret! Senaryo ret!.. "Gerekçe?.." "O ilk filmdeki çift, bankanın önüne geçiyor!" "Nasıl yani?" "Yeni bir şeyler düşünsek diyoruz." Toplantıdan kös kös, küs küs geri döndük. "Burhan Karaçam niye yoktu?" "Bilmem, koskoca genel müdür her toplantıya da girecek değil ya!" Yine, alışılmış, sıradan mı sıradan bir senaryo yazdık. (Ben yazdım.) Onaylandı. Ben çektim. Onaylandı. Yayma girdi. Bir gün Burhan Karaçam'la karşılaştık, dedi ki "O film ne güzeldi, niye devamını düşünmüyorsunuz?" "Düşündük, yazdık, sunduk, reddedildi" dedik, "nasıl bir film, anlatın bakayım bana" dedi, anlattık, "çok güzel, hemen çekilsin" dedi. Ve "Bay Pardon"un bankaya, tanınmamak için güneş gözlükleri ile girdiği ve kızla yakınlaşmaya başladığı, ikinci "Bay Pardon" filmi yayma girdi. (Bu filmle birlikte, "dizi reklam" diye anlamsız bir kavram doğuruldu. Hani, dizi filmlere benziyormuşmuş. Bu tanıma hiçbir zaman sevmedim.) "Bay Pardon" olarak anılan bu iletişim klasiğinin temelinde Burhan Karaçam'm bizlere ısrarla ezberlettiği "Yapı Kredi farklıdır" kavramı yatar. "Farklıyız çünkü biz veren bankayız!", "Farklıyız çünkü anlayışımız farklı, kültürümüz farklı, felsefemiz farklı!" Biz, bize anlatılan "farklı" kavramını reklamda kullandığımız anlatım diliyle insanlara hissettirmeyi amaç edinmiştik. "Farklı"lık duygusu salt "biz farklıyız" diyerek sağlanamaz elbet, anlatımda da icraatta da "farklı" olmak gerekir. Biz bunu takım halinde "banka ve ajans" olarak çok iyi yapıyorduk, bence en önemli

rolü de takım kaptanımız ve coach'umuz Burhan Karaçam oynuyordu.

Ben Merkez Ajans'tan ayrıldım. Kendime bir yer açtım. Ali Taran Creative Workshop. 7-8 ay sonra Yapı Kredi bize geldi. Daha doğrusu Burhan Karaçam riski göze aldı da geldi demek daha doğru olur. O zamanki bir genel müdür yardımcısı bana dedi ki "Ali Taran, arkadaşlarla epey tartıştık, senin yaratıcılığına bir sözümüz yok da, bütçe, para bunların altından kalkabilecek misiniz, bir de, bu Ali Taran deli dolu bir adam, yarın, ben artık şiir yazmak istiyorum, dükkânı kapatıyoruz beyler derse ne yaparsınız diye de kendi aramızda konuştuk" dedi. İşte bu nedenle Burhan Karaçam riski göze aldı dedim. İyi ki de almış, o yıldan beri dükkân açık, ben buradayım, şiir henüz hayatıma girmedir!

"Burası Yapı Kredi, fark burada" sloganı artık iyice yerine oturmuş, Yapı Kredi'nin giderek "farkı" açmasıyla da hayata geçmeye başlamıştı. Biraz hafızalarımızı zorladığımızda "Bay Pardon" filimlerinde yaşanan aşk hikâyesinin bazı bankalar tarafından nasıl örnek alındığını hemen hatırlayacağız. İşte bu örnek alınmalar da Yapı Kredi'ye fevkalade yaramış, insanların gözü önünde o'nu izlenen banka konumuna getirmişti. Ama başka hiçbir banka Yapı Kredi "asker" filmi gibi bir film yapmaya cesaret edemezdi. "Bu, bu, nedir bu?" olarak da hatırlanan film Burhan Karaçam'ın ifadesiyle "müşteriler üzerinde önemli bir güven etkisinin oluşmasına yaradığı gibi, Yapı Kredi çalışanları üzerinde de inanılmaz olumlu bir etki yapmış ve 94 krizi sıkıntılarının bankaca aşılmasında önemli bir rol oynamıştır."

Bir gün Uludağ'da Yapı Kredi müdürler toplantısı için bulunuyorduk. Burhan Karaçam genel müdür yardımcılarını ve bizden birkaç kişiyle oteldeki odasında bir toplantı yaptı ve uzun yıllar Yapı Kredi iletişimine yön verecek bir görüşünü bildirdi, "Kurum ve ürün diye ayrı ayrı kavramlar yoktur, kurum eşittir üründür. Esas olan tek tek ürünler değil, bir bütün olarak Yapı Kredi'dir, yani kurum da ürün de Yapı Kredi'dir, bu nedenle biz Yapı Kredi reklamı yapmalıyız" dedi ve söylediklerinin daha iyi anlaşılması için sehpanın üzerinde duran dolu sürahiye bir bardak kadar su ilave etti ve "bu koyduğum yeni bir ürün, ama sürahinin içi zaten ağzına kadar dolu, sürahi de Yapı Kredi" dedi. "Biz sürahinin reklamını yapalım yeter" dedi.

Ve yıllarca bu yönlendirme doğrultusunda iletişim yaptık. "Bay Pardon" dan sonra "Müdür Bey", hani şu ünlü hamam filminin de içinde bulunduğu kampanyanın baş aktörü. Artık Yapı Kredi iyice coşmuş, bu coşku bizlere de iyice yansımış "farklı" reklamlar yapıyorduk. Yapı Kredi'nin "Yeni Yeniliklere Yolculuk"u bütün hızıyla sürüyor, "anlayışımız farklı, kültürümüz farklı, felsefemiz farklı" diye

her gün beynimizi yıkayan Burhan Karaçam'ın rüyası nihayet gerçek oluyor ve Yapı Kredi Bankacılık Üssü devreye giriyordu. Ve bir gün, o üste geçen, iki temizlik görevlisinin başrolde olduğu "dih diih diih, eyi günler!" doğdu. Yapı Kredi'nin yeniliklerini, kaynağından öğrenmek isteyen bankalar olduğunu ima eden bu reklam, artık zirve yapmıştı. Arayı iyice açmıştık ki, Burhan Karaçam'ın birileri ile arası açıldı. Gitti.

Ama Yapı Kredi ile arası hiç açılmadı. Ben biliyorum.

Reklamın Olumlu Etkileri

Yukarıda Ali Taran'ın da açıkladığı gibi, kurumun, ürünün kendisi olması noktasında birleşmiştik; tüm diğer ürünler o kurumun bir parçasıydı. Doğru ve güçlü bir kurum bilinci yaratıldığında, tüm diğer ürünler bundan yararlanırdı. Biz Ali Taran'la birlikte Yapı Kredi'nin yeni tanıtım politikalarını oluştururken, geçmişten gelen bankacılık anlayışının tam tersine bir yaklaşımda karar kıldık. Türkiye'de bir "banka" vardı, kendisini insanlara hizmete ve insanların hayatını kolaylaştırmaya adanmıştı ve bunu da rakiplerine göre çok farklı bir şekilde yapıyordu. Bunun için bankanın sloganı "Burası Yapı Kredi, fark burada" olarak belirlendi, altta da Kâzım Taşkent zamanında konulmuş olan hedef, "hizmette sınır yoktur" şeklinde vurgulanmaya devam etti.

Ali Taran'ın çok yaratıcı fikirleri vardı, iletişim işini iyi biliyordu; zamanla ilginç bir ajans-müşteri ilişkisi geliştirdik. Çok heyecan verici kampanyalar ortaya çıktı; bunlar, süreci yaşayan yöneticiler için de ayrı bir keyif kaynağı oluyordu. Zaman zaman ortaya çıkan ayrı görüşler bir şekilde uzlaştırılıyordu, ancak her zaman herkesi mutlu edemediğimizi de biliyordum. Yapı Kredi farkını topluma daha açık bir şekilde anlatabilmek için o güne kadar hiç alışılmamış reklam yaklaşımlarına ve konularına girerek büyük riskler aldığımız da oluyordu.

Hiç unutmam, Ali Taran'm yukarıda da değindiği "Bu, bu, bu nedir bu?" replikli, bir askerin Telecard'mı komutanının önünde düşürmesini ve kartın marifetlerini anlatmasını konu alan reklam, kurum içinde görüş ayrılıkları yaratmıştı. Bazı arkadaşlarım, bu reklamı Ali Taran onlara ilk izlettirdiğinde, teknik birtakım unsurların yanı sıra "TSK'nın tepkisini çekeriz" endişelerini dile getirmişler. Konu bana yansıyınca hemen yönetim kurulu üyemiz rahmetli Doğan Özgöçmen Paşa'yı aradım ve kendisine reklam filmini izlettirdim. "TSK'nın buna tepki vermesi söz konusu olmaz, eğer istiyorsan altına imzamı atarım" dedi. Bu reklam bizi doruk noktasına ulaştırdı. Yapı Kredi'de haftada 25-40

bin yeni hesap açılıyor, 50 bini bile geçtiğimiz haftalar oluyordu. 50 bin şu demekti: beş iş günü üzerinden günde on bin; 400 şube olarak kabul ettiğimizde, şube başına her gün 25 yeni hesap. Bu tamamen reklamların kamu üzerindeki etkisinden kaynaklanan bir sonuçtu.

Ancak bir dizi-reklam halini alan bu filmlerimizin o bölümünde kahramanımızı askere göndermiştik ve nasıl geri getireceğimizi bir türlü bulamıyorduk. Bir cumartesi günü yaptığımız toplantıda bireysel bankacılık ve kredi kartlarından sorumlu genel müdür başyardımcımız İsmail Yalçinkaya yeni bir ürünün tanıtımını yaptı. Vadesiz mevduata uygulanacak bir sigortaydı bu. Çok sevinmiştim, hem ürün çok iyi tasarlanmıştı, hem de çok önemli bir sorunumuzu çözebilecekti. İsmail'in yanından hemen Ali Taran'ı aradım, "Kahramanımızı askerden getirecek yolu bulduk, Ali" dedim. Takip eden filmde terhis olan kahramanımız evine dönerken yolda bir kazaya uğrayacaktı. Sonrası meçhul...

Bu kazayı içeren yeni "bölüm" tam bir olay oldu Türkiye genelinde. Eleştiriler, bizim yerimize reklam ve tanıtım işlerinden sorumlu genel müdür yardımcımız Ömer Kayalıoğlu'na yöneldi. Yeni ürünün reklam filmi, ilk yayınlanacağı gün, gazetelerin birinci sayfalarında ve pek çok televizyon kanalındaki haber programlarında ilk haber olarak duyuruldu. Kahramanımızın kaza geçirdiği bölümün yayınlandığı hafta yeni hesap sayımız doruğa ulaştı. Ali Taran, kendi deyimiyle, "Yapı Kredi elbisesini giymişti artık, tam bir Yapı Kredili gibi çalışıyordu. Türk halkıyla aramızdaki iletişim açısından son derece etkili bir yapıya ulaşmış ve bir anlamda bütünleşmiştik.

Bazı rakipler ve sisteme yeni dahil olan bankalar açısından tam olarak algılanamayan bu durum farklı sonuçlar da doğurdu. Örneğin "Bay Pardon" reklamlarının toplum üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle bir banka (Kentbank), reklamlarda yer alan iki oyuncuyu kendi reklamlarına "transfer" etti. Ancak kısa bir süre sonra açıkça görüldü ki kurumlar arasında farklılık yaratan unsur, reklam kahramanları değil, o kahramanların arkasında duran farklı zihniyet ve farklı kültürdü.

Yapı Kredi Kültür, Sanat, Yayıncılık Faaliyetleri

Etkili iletişim Yapı Kredi'nin hemen hemen her türlü faaliyetinde yer alan bir konuydu. Bunu yalnızca paralı reklamlarla ve içe dönük etkinliklerle değil, halkımızın her kesimini içeren, bir program dahilinde gerçekleştirilen, belirli hedefleri olan ve sürekli canlı tutulan bir faaliyetler bütünüyle yapıyorduk.

Bankalar, sürekli parayla oynayan kurumlar oldukları için, insanlar tarafından çok sevilmez - dünyanın her tarafında bu böyledir. Kitlelerin nezdinde bu kurumlar, tasarruflara her zaman düşük faiz veren, krediler içinse yüksek faiz ödediğiniz, alacağınız her hizmet için de fahiş ücret ve komisyonlar verdiği, görüntüleri soğuk yerlerdir, insanları ilgisiz ve biraz da kendilerini beğenmiştir. Büyük ölçüde tüm kurumlar için geçerlidir bu değerlendirme. Biz de bunun bilincinde olduğumuzdan, hemen hemen her türlü faaliyetimizde tam aksi duyguları yaratmayı hedefliyorduk. Bence en önemli özelliğimiz, Türkiye'de insanlar talep etmeden, kişilerin var olan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmamız ve hayatlarını kolaylaştırmamızdı. Bu ihtiyaçların da sadece bankacılık hizmetleriyle sınırlı

kalmayıp daha geniş bir alana yayılması gerektiğini görüyor, bu nedenle Yapı Kredi'nin sosyal bir misyonu olduğuna, bunun da teknik sorumluluklardan, bankacılık hizmetinden ayrı düşünülemeyeceğine inanıyorduk. Üzerinde büyük hassasiyetle durduğumuz konu, insanlara yakın olmak, sıcak davranmak, onları anlamaya çalışmak, ihtiyaçlarını karşılamak ve her yapılanın karşısında da para talep etmemekti. Ayrıca Kâzım Taşkent'in de söylediği gibi, "yapılan her şey, Türkiye'nin daha çağdaş bir ülke haline gelmesine katkıda bulunmalı" ydı ve Yapı Kredi'nin faaliyetleri yalnız para kazanma faaliyetleriyle sınırlı kalmamalıydı.

Yapı Kredi'nin geçmişi de bu tür toplumsal hizmetlerle doludur. Bunun örneklerinden biri, Türk halk oyunlarına yapılan katkıdır. Kâzım Taşkent'in kendi sözleriyle:

Türk halk oyunları bayramı, unutulmaya, dağılmaya, hatta yok olmaya yüz tutan bu büyük milli sanat dalını yaşatma ve yayma vazifesini bankamıza ilham etmiştir. Bir yıl sonra da Türk Halk Oyunlarını Yaşatma ve Yayma Tesisi'ni kurmuştuk. Bu sayede memleketimizde halk oyunlarına karşı anlayış ve davranışta değişimler oldu. Unutulan, yer yer küçümsenen, hatta ayıp ve günah sayılan halk oyunlarımız, artık memleketimizin her köşesinde sevilen, sayılan ve geniş çapta uygulanan milli bir kültür varlığı olarak yaşıyor. (1954)

Yapı Kredi'nin kültür sanat alanında geçmişinden gelen sağlam geleneği, bu dönemde yapılanların daha öncekileri tamamlaması, kısa bir süre içinde bankanın bu faaliyetlerde Türkiye'nin en etkin kurumu olarak konumlanmasına neden oldu.

Ben bankada henüz çok yeniyken, 9 Eylül 1987 gecesi mutlak olduğu şekilde Yeniköy Korusu'nda büyük bir resepsiyon vermiştik. Yeniköy

Korusu, Sait Halim Paşa'nın av köşkünün de bulunduğu (rivayete göre Osmanlı İmparatorluğu'nun Birinci Dünya Savaşı'na katılması anlaşması Almanlarla o köşkte imzalanmıştır) yaklaşık 80 dönümlük araziden oluşan, çok güzel bir yerdir. Bu koru, bankanın üst düzey yönetim ve eğitim toplantılarıyla özel davetler için kullanılırdı; 9 Eylül de bunlardan biriydi.

İlk davet, organizasyon ve içerik olarak pek düşündüğüm şekilde gerçekleşmedi. Otopark konusu iyi organize edilmediği için, birçok hanım davetli topuklu ayakkabılarla yokuş yukarı yürümek zorunda kaldı. Davetlilerin çoğu davet yerine ulaştığında kan ter içinde, nefes nefese kalmış oluyordu. Davette ikram çok etkileyiciydi; insanlar da böyle özel bir ortamda bulunmaktan çok mutluydu. Ama koruda olmasının dışında davetin başka bir özelliği yoktu.

Bir sonraki yıl otopark sorunu çözüldü, ama bu kez de havanın soğuk olması, davetlilerimizi çok mutsuz etti. Genelde diğer kurumlar bu tür davetler için o dönemdeki üç otelin (Marmara, şimdi Ceylan Intercontinental olan Sheraton ve Hilton) salonlarını kullanıyordu. Yapı Kredimdeyse Koru davetleri gelenekselleşmişti, ancak tarih aynı olmasına rağmen İstanbul'un havasının azizliği birtakım sürprizleri de beraberinde getiriyordu. Biz bu deneyimlerden çıkardığımız sonuçla, farklı bir yaklaşım içine girmeyi ve Türkiye'de bu alanda da bir yeniliği başlatmayı kararlaştırdık.

Bulduğumuz çözüm, her yıl birbirine benzeyen resepsiyonlar yerine, bu tür davetleri bir kültür-sanat etkinliğiyle birleştirmek ve İstanbul'un kısıtlı kültür ve sanat hayatına yeni bir pencere açmaktı. Moskova'da temsilcilik açan ilk Türk bankası olmanın bir ayrıcalığını yaşayarak, İsrail'e bir program için gidecek olan Bolşoy-Kirov karması Rus Bale Grubunun, kuruluş yıldönümümüze denk gelecek şekilde İstanbul üzerinden dönmesini ve burada bizim için dört özel gösteri gerçekleştirmesini sağladık. Yapı Kredi müşterileri ve sanatseverlerin, Natalia Besmertnova ve Ludmilla Semenyaka gibi dünya çapında sanatçıları izleme olanağı bulması geniş yankılar uyandırdı, çünkü o yıllarda kısıtlı olarak etkinlik gösteren İstanbul Kültür Sanat Festivali dışında, dünya çapındaki sanatçıları Türkiye'ye getiren organizasyonlar yoktu. Daha sonraki yıllarda Rusya'dan Kirov ve Minsk bale gruplarıyla Amerika'dan "Dance Theater of Harlem", bankamızın konukları olarak Türkiye'ye gelerek çeşitli gösteriler sundu.

Bu yeniliğin bir başka güzel tarafı da, kamuoyunda gördüğü büyük ilgi nedeniyle diğer kurumlara da örnek oluşturması ve bu şekilde İstanbul'daki kültür ve sanat etkinliklerinin çoğalma sürecine

girmesiydi.

Yayıncılık Şirketi Kuruluyor

1992 yılında kurduğumuz ve ilk genel müdürlüğünü Turhan İlgaz'ın yaptığı Yapı Kredi Yayınları Limited Şirketi, insanların gözünde Yapı Kredi'nin geçmişiyle geleceğini birleştiren bir misyonla yola çıktı. Bu misyonda kârlılığı tamamen geri planda bırakarak, ülkenin büyük ihtiyacı olarak gördüğümüz yayıncılık konusuna çok geniş bir yelpazeyle girmeyi hedeflemiştik. Ticari nedenlerle basılamayan ve Türk okuruna sunulamayan yayınları Yapı Kredi getirecekti. Kazancımız kitap satışları değil, toplumun çabalarımıza verdiği destek olacaktı.

1988'den itibaren bu anlayışla hızlandırdığımız ve etki alanını genişlettiğimiz kültür, sanat ve tanıtım faaliyetlerimiz, ulaştığı hacimler itibariyle bütün kurumların önüne geçmiş ve artık bankanın reklam ve halkla ilişkiler bölümünün günlük işlerinin dışında ilgi görmesi ve yönetilmesi gereken bir boyuta ulaşmıştı. Bu nedenle Vedat Nedim Tör Müzesi, Kâzım Taşkent Sanat Galerisi ve Sermet Çifter Kütüphanesi'ni içeren Kültür Merkezi'yle yayıncılık faaliyetleri birleştirilerek, Ekim 1996'da Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık A.Ş. (YKKS) kuruldu ve bu yeni oluşum, ilk aşamada Ömer Kayalıoğlu'nun, daha sonra da Enis Batur ve Özalp Birol'un büyük katkılarıyla, misyonumuzun gerçekleştirilmesi yönünde çok önemli adımlar attı.

Bu dönemde yapılanları bir de Enis Batur'un kaleminden aktarmak istiyorum:

Yapı Kredi Yayınları'nda 1 Eylül 1988 günü çalışmaya başladığımda, birkaç ay önce kurulmuş olan bu limited şirket, Bankanın genel müdürlük binasındaki bir odada hazırlıklarını yürüten altı kişilik bir ekipten oluşuyordu. Komşu odalardan birinde, Bankanın Reklam ve Halkla İlişkiler bölümüne bağlı üç kişilik başka bir birim sanat galerileri ve koleksiyonlarla ilgileniyordu. Önümüzdeki ilk hedef, Yapı Kredi'nin geleneğinde önemli bir yer tuttuğu kamuoyunca bilinen ve nicedir kesintiye uğramış kültür hizmetlerine yeniden bir canlılık getirmek, bu amaçla da Doğan Kardeş ve Sanat Dünyamız dergilerini yeniden çıkarmak olarak saptanmıştı.

Yaklaşık üç yıl boyunca bu doğrultuda yol alındı. İkinci bir kavşak noktasına, beklenmedik bir biçimde 1992'de gelinene kadar, Burhan Karaçam'la seyrek buluşma olanağı bulabilmiştim. Bir akşam, Halkla İlişkiler grubuyla Yayın Şirketindekileri Ece Bar'a davet etti Burhan

Bey. Genel bir değerlendirme yapmak, görüşlerimizi almak, bir bakıma da strateji tazelemek istiyordum yanılmıyorsam. O gece, onay görmeyeceğinden, sıcak karşılanmayacağından neredeyse emin olduğum halde, Burhan Bey'e "büyük bir yayınevi" projesini açtım. İnanılmaz bir şey gerçekleşti orada: İçten bir destek verdi projeye. "Nasıl olsa yolda aksilik çıkar" diye düşünüyordum, o tarihten başlayarak desteğini sürekli kıldı. Kendi inandığına herkesi ikna etmeyi bilen biridir Burhan Bey, yönetim kuruluna da aynı inancı aşılamağa gecikmedi. Yeri midir, söylenmesi ayıp mıdır bilmem: On yıl birlikte çalıştık, işime hiç karışmadı, buna karşılık attığımız her adımı izlediğinin farkındaydım. İş Dünyasında kötü bir alışkanlık olduğunu izliyorum otuz yıldır: Konu, kültüre sanata geldiğinde herkes profesyoneller kadar bilgili ve ilgili sanır kendini, ondandır uzun ve kalıcı işbirliklerine ender rastlanır: Yapı Kredi'de bu denklem doğru kurulmuştu, güven duydukları kişinin çalışma hayatını kolaylaştırır, önünü açarlardı. Şu da söylenir mi, tuhaf mıdır söylenmesi bilmem: Kültür-Sanat-Yayıncılık alanında Yapı Kredi'de bir "başarı" öyküsü gerçekleşti diye düşünülüyorsa, bunun ana sırrı buradadır.

Yapı Kredi Yayınları, o günden günümüze (ve umarım nice yıllara) bazı önemli ilke ve uygulamaları hayata geçirdi. Söz konusu ilkeler, bütün kültür ve sanat etkinlikleri, ürünleri için esas alınmıştır:

- Bütünüyle demokratik bir çerçevede kalarak, dünya görüşü ve siyasal görüş ayrımı yapılmaksızın nitelikli, kalıcı, derin eserler bütünlük gözetilerek programa alınmıştır.
- Proje fikri öne çıkarılmıştır. Dilimize daha önce çevrilmemiş klasik ve modern yapıtların okura kazandırılması için ciddi yatırım yapılmış, sabırlı ama atak bir çalışma yöntemi benimsenmiştir. Yerli yapıtların yayımlanışında, arşiv ve kaynak çalışmasına yönelerek, metodoloji devreye sokulmuştur. Gözden kaçmış, unutulmuş, su yüzüne daha önce hiç çıkmamış değerli yapıtlar kitap ya da sergi yoluyla izleyiciyle tanıştırılmıştır.
- Yayın, sergi, kültür etkinliği, süreli yayın, sempozyum... bütün alanlarda, geniş bir uzman ve danışman desteği sağlanmış, Batı'ya ve Doğu'ya, geleneğe ve geleceğe eşit mesafede kalınmış, hiçbir çevreye önyargıyla kapalı kalınmamıştır.
- İzler kitlenin genişletilmesi can alıcı amaçlar arasında yer tutmuştur. Sergilerin bazıları sokağa açılmış, kitaplar başta Üniversite kütüphaneleri olmak üzere pek çok kamu alanına ulaştırılmış, sözlü toplantıların sayısı giderek yaygınlaştırılmıştır. Yapı Kredi'nin bu dönemde, uluslararası önemde konukların (Derrida'dan Baseltz'e) Türkiye'ye gelmelerine önayak olduğunu da hatırlatmak isterim.

- Kitap yayıncılığı alanında, kısa sürede bütün sektöre yayılan teknik ve estetik uygulamalar, profesyonel zeminin oturmasına geniş çapta öncülük etmiş; çeviri ve telif ücretlerinin adilleşme sürecine somut katkılar getirilmiştir. Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık'm aynı zamanda bir okul işlevi gördüğü, bugün ülkedeki pek çok kültür kurumunda önemli görevler üstlenen kişilerin çalışmaya Yapı Kredi'de başlamış olmalarından kolaylıkla anlaşılabilir.

Yapı Kredi'de yaşanan bu girişimin bir cephesi kamuoyunca pek bilinmiyor, ona değinmek isterim. Pek çok insan "nasıl olsa arkada Bankanın sınırsız para desteği" var diye düşünmüştür. O desteği hafifsemek şüphesiz elde değildir; ne var ki, stok maliyetinden satış dengesine pek çok faktör her an işbilir bir kadro tarafından sıkı sıkıya denetlenmiştir. Bu da doğaldır, doğrudur. Gelgelelim, hiçbir "sıkı" projenin mali gerekçeler öne sürülerek, 1988-1999 arası, geri çevrildiğine tanık olmadım. Pek çok özel kuruluştta, bu hesabın yanlış yapıldığım gözlemliyorum: Birincil projeleri pahalı bulup ürküyor, uçucu projelere büyük harcamalar yaptıklarını neden sonra fark ediyorlar, ya da, daha kötüsü, fark etmiyorlar.

Bu ilkeler, uygulamalar ve benzerleri biraz soyut görünebilir. Bugünden pragmatik bakış açısıyla bakarak daha somut bir yaklaşım getirebilirim:

Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık'ta gerçekleştirilenler, haklı bir oturmuş yargıyı altüst etmiştir. O güne dek, gerek kamu kuruluşlarının, gerekse özel sektör kuruluşlarının kültür alanındaki çabalarında bir ürkeklik, bir "suya sabuna dokunmama" kaygısı, bir "ne derler?" telaşı hâkimdi. Burhan Karaçam başta olmak üzere, hem Mehmet Emin bey, hem üst yönetimdekiler, bence önemli ve öncü bir adım attılar: Bizler, bu türden ürkeklikler içine düşmeden Nâzım Hikmet'e ya da Ziya Gökalp'e yöneldik, başka türlü Bizans ile Osmanlı omuz omuza gelmezdi. Getirilmedikçe de sağlam, geleceğe yönelik bir iş yapılamaz bu alanda.

1992'de başlayan atılım, 1997'de bir üst düzeye tırmandı. Arada, Boratav'ın Nasreddin Hoca kitabı nedeniyle bir yol kazası geçirmiştik. Bir buçuk yıldır aktif görevimden uzaktaydım; Plaza'da, Burhan Bey'e komşu bir odada oturuyordum, bir gün odama gelip kafasında nicedir olgunlaştırdığı projeyi bana açtı: Yayıncılık şirketiyle galerileri, Müze'yi, Festival etkinliklerini aynı çatı altında özerk bir yapıya ulaştırmaya karar vermişti; bir anonim şirket kurulacaktı.

1997 Mayıs ayından başlayarak gerçekleşen yeni düzene geçiş uzun

sürmedi. Kanımca, çok doğru bir karar verilmişti. Kültürün bütün cephelerine açılan bir ortamda sinerji payı iyiden iyiye yükseldi. Yayınevi-Kültür Merkezi-Festival üçgeninde üretim gücü de, iletişim yoğunluğu da arttı. Büyük projeler gerçekleşti bu kavşakta: Cumhuriyet'in 75. yılından Osmanlı'nın 700. yılına dev kitaplar, sergiler, kataloglar hazırladık.

Burhan Karaçam, 1999'da Yapı Kredi'yle yollarını ayırdı ında, birkaç tohumu atılmış, bizi yeni bir atılım dönemine getirecek d   buzdolabına kaldırıldı. En  ok Sinematek'i yeniden hayata d nd remedi imize, bir de televizyon için bir kültür kanalı kuramadı ımıza yaşıyorum. Özellikle bu ikincisi, Digitürk Mehmet Emin Bey'in olduğu için, daha kolay ger ekle ebilirdi.

Yapı Kredi Yayınları, Enis Batur'un ve başta Hikmet Konuralp olmak üzere ekibinin çalışmalarıyla, 1999'a kadar geçen süre içinde bini aşkın nitelikli yapıt yayımlandı; bunların ba lıcalarını saymak bile uzun bir liste oluşturmayı gerektirir: Adalet A ao lu, Gülten Akın, Sabahattin Kudret Aksal, Sabahattin Ali, Nurullah Ataç, İlhan Berk, Asaf Halet Çelebi, Ahmet Muhip Dıranas, Ferit Edgü, Leyla Erbil, Füruzan, Onat Kutlar, Nezihe Meriç, Behçet Necatigil, Tezer  z , Ahmet Hamdi Tanpınar ve Nermi Uygur'un toplu yapıtları yayımlandı; dünya edebiyatının ba yapıtları arasında sayılan Don Ki ot, Ulysses, Kayıp Zamanın  zinde, Moby Dick, Niteliksiz Adam, Yeni Hayat, Pasajlar ve Canterbury Hikâyeleri Türkçeye kazandırıldı; Evliya Çelebi Seyahatnamesi kılı kırk yaran bilimsel bir çalışmayla ve ciltler halinde günümüz okuyucusuna sunulmaya ba landı; Cumhuriyet'in 75. yılında,  c ciltlik bir Cumhuriyet Kronolojisi oluşturuldu; Osmanlı Devleti'nin kuruluşunun 700. yılında, kalıcı yapıtlar hazırlandı; d   n alanında Cogito, edebiyat alanında Kitap-lık, sanat ve estetik alanında Sanat Dünyamız, içerikleriyle, tasarımlarıyla, baskı kaliteleriyle ve uygun fiyatlarıyla, yüksek bir gündem oluşturmayı başaran dergiler oldu, her sayıları, birer kitap gibi toplandı; Evin İlyaso lu'nun müzik tarihi açısından Türkiye'de benzeri bulunmayan ve bugün hâlâ baskısı yapılmakta olan Zaman içinde Müzik kitabı, ek olarak verilen 10 CD'yle birlikte Türk okuyucusuna gerçek bir hazine kazandırdı; Yapı Kredi Yayınları'nın diğer kitapları da, ister klasik, ister  a da  olsun, en seçkin yapıtlardan oluştu.

Kültür Merkezi'nde açılan sergiler de kültür dünyamızın zenginleşmesine bir başka açıdan büyük katkılarda bulundu. Vedat Nedim T r Müzesi, Yapı Kredi bünyesindeki sikke, madalya, işleme, kumaş, yazma, tombak, tespih ve Karagöz oyunları koleksiyonlarına sahipti. Bu koleksiyonları özel donanımlı depolarında koruyup, dönemsel olarak Türkiye'de ve dünyada sergileyen müzenin 55 bin

parçadan oluşan sikke koleksiyonu dünyanın üçüncü büyük koleksiyonuydu. Her yıl üç farklı sergiyle kapılarını topluma açan müze, Cumhuriyet, Bizans ve Osmanlı gibi önemli sergiler gerçekleştirdi. Bizim dönemimizde Yapı Kredi hâzinesine ayrıca, İsviçre'de yaşayan Dr. Eriş Ülger'e ait çok özel "Atatürk Koleksiyonu"nu ve Cumhuriyet dönemi İstanbul fotoğrafları koleksiyonunu kattık.

1964 yılından beri etkinliklerini kesintisiz sürdüren Kâzım Taşkent Sanat Galerisi Türkiye'de önde gelen sanatçıların yapıtlarının yanı sıra dünya çapında isimlerin yapıtlarını da sergilemeyi başardı. Sermet Çifter Kütüphanesi, 80 bini aşan matbu ve yazma yapıt, başvuru yayınları ve süreli yayın koleksiyonuyla Türkiye'nin ilk özel araştırma kütüphanesi oldu; burada düzenlenen "Bir Usta, Bir Dünya" sergileri ve Sah Toplantıları kültürel birikimimize çok önemli katkılarda bulundu.

Gençlik Festivali olarak başlayan ve 1994-1999 yılları arasında Gilbert Becaud, Tom Jones, Platters gibi dünya çapındaki sanatçıların ve grupların katılımıyla, nitelikli ve uluslararası bir festival haline gelen ve "Kapılarını Kapatmayan Festival" olarak tanımlanan Yapı Kredi Sanat Festivali yıllar içinde, Aydın Gün'ün sanat danışmanlığıyla İstanbul'un sanat ortamını çok değerli konuklarla renklendirdi ve her zaman büyük ilgi gördü. Yapı Kredi Sanat Festivali, ne yazık ki daha sonraki yıllarda değişen politikalar sonucunda, bu konumunu devam ettirmemesine rağmen, diğer birçok büyük kurum tarafından örnek alındı.

Yine Aydın Gün'ün önemli katkıları ve sorumluluğu altında, ilki 1995'te düzenlenen Leyla Gencer Uluslararası Şan Yarışması, yalnız Yapı Kredi'ye değil, Türkiye'ye önemli oranda prestij sağladı. Geniş bir katılımı ile gerçekleşen yarışma, Avrupa'nın önde gelen opera yöneticileri ve artistik direktörleri tarafından izleniyordu. Bu organizasyon, 1995 yılında Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği IPRA'dan Kültür ve Sanat alanında altın madalya (Golden World Award) kazandı. Bu da Yapı Kredi'nin "ilk"lerinden biriydi ve bankanın kültür-sanat alanında gerçekleştirdiği organizasyonların dünya tarafından tanındığının ve takdir edildiğinin en önemli göstergelerinden biriydi. Ülkemiz kamuoyunun da büyük ilgi gösterdiği bu yarışmaya 2000 yılında son verildi.

Yapı Kredi ayrıca tiyatroya da önemli katkılarda bulundu. Özellikle bir dönem Ahmed Levendoğlu, Zuhal Olcay ve Haluk Bilginer' in sahneye koyduğu çeşitli eserlerin sponsorluğunu yaptı ve Türkiye'de ilk defa Batılı tanımıyla bir "müzikal" denemesini gerçekleştirdi: Kan Kardeşler müzikaliyle Türk tiyatrosu, Mahir Günşiray, Derya Alabora,

Oktay Kaynarca ve Jülide Kural gibi birçok genç yetenek kazandı.

İstanbul'da özellikle bir dönem en önemli kültürel etkinliklerin gerçekleştirildiği Harbiye Açık hava Tiyatrosu'nun ciddi bir eksikliğini de yine Yapı Kredi giderdi. Yaklaşık 4000 adet koltuk bu tesise kazandırılarak, konser ve gösteri izleyicileri taş üzerinde oturmaktan kurtarıldı.

Yapı Kredi ayrıca çeşitli bireysel yeteneklere de destek olmayı amaçlamıştı. Bankanın zirveye tırmanışıyla Nasuh Mahruki'nin tırmanışları arasındaki benzerliğin tanıtım açısından değerlendirilmesi sonucu, Nasuh Mahruki'nin Everest'e tırmanışına sponsor olunması, Yapı Kredi'nin "Biz Hep Zirvedeyiz" sloganının kamuoyu nezdinde yerleşmesinin hedeflenmesiydi. Nasuh'un olağanüstü gayretleriyle, Yapı Kredi ve Türk bayraklarının Everest'te, 8842 metre yüksekliğe dikilmesinin hem kamuoyunda, hem de Yapı Kredi camiası içinde, özellikle aktif çalışanlarda etkisi çok büyük oldu.

Çok değerli bir kadroyla Türkiye'nin yayıncılık çitasını yükselten ve öncü konuma gelen, kültür merkezinde çok başarılı ve ses getirici etkinlikler düzenleyen, Yapı Kredi Festivali'ni gerçekleştiren YKKS Y bankanın ve Türkiye'nin kültürel gururu olmakla kalmadı, Yapı Kredi'ye alternatif iletişim kanalları sağlayarak bankanın büyümesine de katkıda bulundu. Öyle ki yayımlanan kitaplar ve gerçekleştirilen sanat etkinlikleri, sağlanan tanıtım sonucu basında ayrılan yer açısından zaman zaman bankacılık ürün ve hizmetlerinin önüne geçti. Ama felsefemiz "kurum eşittir ürün" olduğundan, bütün bu faaliyetler bankanın kamuoyu gözünde farklı bir konuma yükselmesinde büyük bir rol oynuyordu.

Bu kurumsal yapılanmayı gerçekleştirmemizin öncesinde de tekil bazı kültür projelerimiz olmuştu. Yapı Kredi'ye yeni genel müdür olduğum sıralarda İzmir teşkilatını ziyarete gittiğimde, Egebank genel müdürü iken İzmir'de bana büyük yakınlık gösteren o zamanki patronum Melih Özakat, yakın dostu Şinasi Ertan ve rahmetli arkadaşları Haşmet Uslu ve Mazhar Zorlu ile, İzmir'de o zamanki Bonjour'da veda yemeği yedik. Benden çok özel bir ricaları oldu: "Üç yıldır seni burada sağa sola götürüyoruz; eskiden sazın bir zevki, bir asaleti vardı, şimdi Türk müziğinin ne kadar bozulduğunu hem biz sana anlatıyoruz, hem de kendin görüyorsun. Bu işin hayatta kalan son ustası Bekir Sıtkı Sezgin'dir, Yapı Kredi de Kâzım Taşkent'ten beri sanat olaylarına açıktır, destek verir, bu ustayı bul ve Türk Sanat Müziği'nin doğru bir şekilde arşivlenmesine yardımcı ol. Yoksa bu işin doğrusu unutulacak."

Yapı Kredi'ye geldiğimde, Kâzım Bey'in kendi yönetim döneminde

kültür danışmanı Vedat Nedim Tör tarafından atılmış büyük adımlar olduğunu gördüm. Bunların arasında Münir Nurettin Selçuk'un kendi sesinden kayıtları ve başka birçok eser de vardı. Bu konudaki ilk işimiz, Münir Subarlas ile, Münir Nurettin'in bu kayıtlarını CD'ye aktararak sanatseverlere sunmak oldu. Türkiye için çok yeni bir teknolojinin ilk kullanımlarından biri olan bu çalışmanın sonuçlanmasında, daha sonra birçok projeyi de birlikte gerçekleştirdiğimiz ve dost olduğumuz, İmaj Stüdyolarının sahibi ve yöneticisi Cemal Noyan'ın çok ciddi katkıları oldu ve bu yapıt Kültür Bakanlığı Özel Ödülü'nü aldı.

Takip eden yıllarda Ömer Kayalıoğlu'yla birlikte Bekir Sıtkı Sezgin'i bulduk ve kendisinden son günlerine kadar yararlanarak başta "Büyük Besteler Büyük Ustalar" dizisi olmak üzere birçok eserin ortaya çıkmasını sağladık. Emel Sayın ve Modern Folk Üçlüsü'nün katılımıyla, Türkiye'nin İstanbul dahil çeşitli merkezlerinde müşterilerimize sunduğumuz "İstanbul Şarkıları" projesini gerçekleştirdik ve yine programın CD'lerini davetlilerimize armağan ettik.

CD faaliyetlerimiz "Gümüş ve Altın Yıllar" adı altında, 60'lı, 70'li, 80'li yılların en beğenilen şarkılarından oluşan CD'lerle genişledi. En son olarak da 1960'lı yılların başından gelen en çarpıcı örnekleriyle hazırlanan "Türkçe Pop Müzik" projesi Türk popunun bir tarihçesi niteliğindeydi. Bildiğim kadarıyla bu çalışma halen Yapı Kredi'nin en çok ilgi gören ve satan CD'lerinden biridir. Bu CD'lerin hazırlanmasına ve özellikle şarkı seçimlerine gösterdiğimiz özen ve verilen emek, sonunda benim de bu işi bir hobi olarak benimsememe neden oldu.

Sözünü ettiğim faaliyetlere başladıktan bir süre sonra, geleneksel olarak gönderilen yılbaşı hediyeleri de nitelik değiştirdi, tamamen kültür ve sanat eserlerine döndü - kitaplar, CD'ler, tıpkıbasımlar ve özgün tablolar. Bu şekilde hem kültüre ve sanatçıya hizmet ediyor, hem de bu tür eserlerin arşivlenmesine yardımcı oluyorduk. Yapı Kredi'nin bu konuda getirdiği yenilikler birçok kuruma da örnek oldu.

Yapı Kredi'nin bu alandaki birikimleri başlı başına bir hazinedir. Kâzım Taşkent kendi döneminde neredeyse el atmadığı konu bırakmamış. Bir toplantı sırasında Yapı Kredi'nin 50'li, 60'lı yıllardan kalan ve o zamanki futbol liginden kısa alıntılarının yapıldığı bir dizi film olduğu bilgisi geldi. Teknolojinin gelişmemiş olması, bize o dönemki futbol yıldızlarını izleme imkânını vermiyordu. Bu filmlerin var olduğunu öğrenmemiz bizi çok heyecanlandırdı; bunların seyredilebilir hale getirilmesi için bir çalışma başlattık ve çok ilginç şeyler öğrendik. O zaman futbol maçlarına parasızlıktan bir-iki kamera ve 8-10 dakikalık ham filmler gönderilmiş, kameramana

filmin dikkatli kullanılması için hangi ortamlarda film çekmesi gerektiği daha önceden söylenirmiş. Futbol konusunda uzman olmayan kameraman, futbol sahası seviyesinde (atletizm pisti üstünde) bir noktada bulunduğu için futbolcuları hep yandan izlerdiniz. Bir taraftan hareket başladığı zaman golle sonuçlanmazsa film boşa çekilmiş olacağı için buralarda çok idareli davranmak durumunda kalırmış. O nedenle de bu maçlarda önce biraz hareket, sonra da topu kalede gol olduktan sonra görürdünüz.

Eski sporcuları bu filmin tanıtımı ve ilk gösterimi için Yapı Kredi Plaza'ya davet ettiğimizde Orhan Ayhan'ın seslendirdiği bu filmler herkesin çok hoşuna gitti. Bugünkü gençlere nasip olmayan bir Can Bartu'lu Fenerbahçe-Manchester City maçını çok kısa da olsa izleme imkânı ortaya çıkmıştı. Bu da Türk sporseverlerine Yapı Kredi'nin bir armağanı olarak sunuldu.

Modern Folk Üçlüsü'yle birlikte oluşturduğumuz "Türkiye'nin Tınıları" adlı, çok başarılı bir etkinliğimiz vardı; sunuculuğunu bankanın ve Modern Folk'un dostları olarak Hıncal Uluç ve Deniz Adanalı yapıyordu.

İstanbul ve İstanbul dışı çeşitli müşteri davetlerimizde bu sanat olayına yer veriyor ve davet olduğu için ben de tüm programlarda bulunuyordum. Birçok programdan sonra Denizli'deki davette tekrar beraber olduk, ancak Hıncal Uluç da, Deniz Adanalı da mazeretleri nedeniyle katılamayacaklarını bildirmişti. Sunumu yapacak kimse yoktu. Modern Folk Üçlüsü bu işi benim üstlenmemi istedi; ben de Hıncal Uluç'un sunduğu her programı izlemiş olduğum için, parça aralarında aynı Hıncal'ın yaptığı gibi sahneye çıkarak o ne söylüyorsa onları söylemeye çalıştım. Bu şekilde programı tamamladık, ben de yerime geçtim. Konukların kendi aralarında spikeri hiç tanımadıklarını, daha önce hiçbir yerde görmemiş olduklarını konuştuğunu ve tanımak istediklerini arkadaşlarım bana aktardı. Yapı Kredi genel müdürü olduğumu öğrenince de şaşırmışlar. Bir banka genel müdürünün, bankanın önem verdiği bir gecede programın aksamadan yürümesi için elinden geleni yapacağı düşünüleliyordu.

Kültür alanına hiçbir zaman "bu kadarı yeter" bakışıyla bakmadık ve kâr amacı gütmedik; çok sayıda büyük projeye giriştik, ancak bunlardan, özellikle Enis Batur ve Özalp Birol'un çok istediği bazıları gerçekleştirilemeden kaldı. Örneğin Galatasaray'daki bina bütünüyle bir kültür merkezi haline getirilecekti, büyük bir proje yapılmıştı; yürüyen merdivenler, dev bir kültür marketi, sinematek, çeşitli konser salonları ve tiyatro planlanıyordu. Bir sinematek'in kurulması, böylece İstanbul Film Festivali'nin sağladığı imkânın 12 aya yayılması, eskiden

yapılabilmiş bir işin yeniden ve daha iyi şekilde yapılması düşünülüyordu. Uluslararası ilişkilere zemin sağlayacak bir yapı kurulacak, Türkiye'yle dünya arasında sistematik bir kültür köprüsü oluşturulacaktı. Digitürk gibi bir imkân kullanılarak, yalnızca kültüre yönelik bir televizyon kanalı kurulacaktı. Ben ayrıldıktan sonra bu proje bırakıldı.

Kendi açımdan üzüldüğüm bir başka konuysa, Bağlarbaşı Korusu ve Mecit Efendi Köşkü'yle ilgiliydi. Doç. Dr. Sinan Genim tarafından büyük bir özenle restore edilen Mecit Efendi Köşkü'nün de içinde bulunduğu bu koruyu, Yapı Kredi'ye yakışacak ve beklenen katkıyı yaratacak şekilde projelendirme başarısını çeşitli denemelerimize rağmen gösteremedik. Bugün, Abdülmecid Efendi Köşkü'nün içi boştur, tüm eşyası, avizeler, tablolar, aynalar ve diğer kullanım eşyaları yok olmuş, çeşitli yerlere dağılmıştır. Görsel ve yazılı bir envanter bulunmadığı için nelerin kayıp olduğunu da tespit edemedik. Yapının bu halde geziye açılması bir müddet için gezenleri tatmin etse de, uzun sürede bu boşluk görülecek ve sunum tarzı eleştirilere neden olacaktı.

Bu nedenle yapının yeniden döşenmesi gerekir diye düşündük. Bunun için çeşitli toplantılar yaptık. Nasıl bir yol ve yöntem seçilmesi konusunda ayrıntılı bir araştırma içine girilmesi gerekiyordu. Eldeki yetersiz belgeler değerlendirilerek ve benzer yapılar göz önüne alınarak orjinaline yakın bir tarz mı, yoksa ulusal bir konkur sonucu minimalist bir yaklaşımda, büyük boyutlu modern resimler, büyük aynalar ve modern aydınlatma elemanları mı tercih edilmeli diye düşündük.

10 yıla yakın bir süre onarımı süren Abdülmecid Efendi Köşkü'nü bu sorular nedeniyle geziye açmaktan kaçındık. İstedik ki, her şeyi tamam olsun, ancak o kadar iş arasında bu projeye yeterli zaman ayıramadık.

50. Yıl Kutlamaları

Yapı Kredi'nin 50. yılı olan 1994'te, kutlamalar için çeşitli öneriler gündeme geldi, ama sonunda daha kalıcı ve yararlı bir iş yapmaya karar verdik. Boğaziçi Üniversitesi hem ülkenin en iyi eğitim kurumlarından biriydi, hem de banka yöneticilerinin çoğunun mezun olduğu okuldu; ancak 1980'den itibaren kampüsteki yaşam standartları, yeni yatırım yapılmamasından dolayı son derece gerilemiş ve üniversite, eğitim standardını düşürmemek için büyük mücadelenin sürdüğü bir kurum haline gelmişti. Türkiye'nin en iyi öğrencileri çok zor ve kötü koşullar altında yatılı okumaya

çalışıyordu. O dönemin rektörü hocam Prof. Dr. Üstün Ergüder'le yeni bir yurt binası yapılması projesini görüştük, ancak projenin başlatılması için önemli bir kaynağın bulunması gerekiyordu. Bankanın 50. yılı için bundan daha güzel bir fırsat olamazdı. Yeni bir yurt binası projesini banka yönetim kuruluna götürdüm. İhtiyaçları ve bu yurdun okula nasıl bir katkıda bulunacağını, nasıl sürekli gelir yaratacağını anlattım. Yönetim kurulu bu projeyi bankanın 50. yılı adına destekleme kararı verdi. Diğer "süper" adını taşıyan ürünlerimizin bir devamı olarak bu yurda "Süperdorm" adını verdik; böylece "Yapı Kredi Yurdu" gibi bir ad vermeden, tesisin Yapı Kredi tarafından yapıldığı anlaşılacaktı. 50. yıl kutlamaları için çeşitli faaliyetlere harcanması düşünülen kaynakların bu şekilde kullanılmasını bir sosyal sorumluluk olarak görüyorduk - toplumda oluşan genel banka imajının aksine, kazandığını toplumla paylaşan bir banka olmanın bir başka örneği de bu şekilde verilmiş oldu. 1994'te temeli atılan Süperdorm, 1998'de, Cumhurbaşkanı Süleyman Demirci'im katıldığı bir törenle kullanıma açılacaktı.

Bankanın 50. kuruluş yıldönümünde birçok başka etkinlik de oldu. Çeşitli müşteri gruplarına yönelik sanat etkinliklerinin arasında en çok ilgi gösterileni, bizden önceki kuşaklar için çok önemli olan, çok sevilen, ancak bizim dönemlerimizde fazla ilgi çekmeyen tangonun yeniden Türk toplumuna kazandırılmasıydı. Arjantin'den davet edilen Tango Pasion ve Sexteto Mayor Orkestrası çok büyük ilgi gördü, Açık hava'daki gösterileri tıklım tıklım doldu. Bu yoğun rağbet üzerine, Tango Pasion'u aynı yıl bir kez daha getirebilmek için Özalp'in (Birol) büyük gayretleriyle, grubun Almanya'daki programlarını iptal ettirdik. Aynı topluluk daha sonra 1997 yılında Yapı Kredi Festivali kapsamında üçüncü kez konuk edildi.

Ayrıca büyük uğraşlarla, Marsilya-Cantini Müzesi ve Modern Sanat Ulusal Müzesi-Centre Pompidou işbirliğiyle, Picasso, Leger, Miro, Balthus ve Matisse gibi çok ünlü sanatçıların yapıtlarının yer aldığı çok önemli bir sergiyi İbrahim Paşa Sarayı'nda gerçekleştirdik: "Yirminci Yüzyıl Fransız Resmi Sergisi". MAEGHT Vakfı, Çağdaş Sanat Ulusal Fonu'nun (AFAA) da Yapı Kredi'yle işbirliği yaptığı bu organizasyonda Enis Batur ve Ömer Kayalıoğlu'nun büyük katkıları oldu.

Gorbaçov Türkiye'de

50. yıl programımızda yer almasına rağmen ekonomik krizin yarattığı ortam nedeniyle Mihail Gorbaçov'un davetini bir sonraki yıla ertelemiştik. Bankanın kuruluşunun 50. yılı için Gorbaçov'u davet etme fikrini, Rusya'daki Yapı-Toko Bank'm başkan yardımcısı Erhan

Özçelik ortaya atmış

ve kendisiyle bir görüşme temin etmişti. Erhan'la birlikte kendisini ilk ziyaretimizde çok tuhaf duygular içine girmiştik; ileride belki de farklı bir çağın başlamasına neden olacak bu kişi bizimle son derece samimi ve alçakgönüllü bir şekilde konuşuyor ve davetimize büyük ilgi duyuyordu.

Gorbaçov ertesi yıl (1995) nisan ayında on gün için ülkemize geldi; kendisiyle büyük bir dostluk kuruldu ve Rusya'da da önemli müşterilerimizden biri oldu. Gorbaçov'un Türkiye'de yoğun bir İstanbul ve Ankara programı vardı - bir dizi konuşma yapacaktı, o yüzden yemeklerini otellerde, toplantı yerlerinde yemek zorunda kaldı. Kafkas kökenliydi (hatta rahmetli Natuk Birkan, adının Kırbaçoğlu'ndan geldiğini bile söylemişti), belki de bu yüzden, Yeşilköy Beyti'yi çok sevdi. İstanbul'dan ayrılmadan önceki son gününde et yemek isteyince Boğaz'daki bir tekne turundan sonra Yeniköy Koru'da, eşi Raisa'yla birlikte, basından bazı arkadaşlarımızın ve küçük bir yönetici grubunun katıldığı bir özel sohbet yemeği düzenledik. İstedığı kebaplar Köşebaşı tarafından hazırlanarak sunuldu. Çok keyifli bir yemek oldu, Gorbaçov ve Mehmet Bey de dahil olmak üzere karşılıklı fıkralar anlatıldı ve Gorbaçov çok olumlu bir izlenimle Türkiye'den ayrıldı.

Daha önce de belirttiğim gibi, o günkü koşullarda Moskova'da yaşam çok zordu. Başta yöneticilerimizden Ömer Kükner ve Erhan Özçelik olmak üzere tüm Yapı Kredililer büyük özveriyle bankayı temsil etmeye çalışıyordu. Ben de her ay yönetim kurulundaki diğer arkadaşlarla birlikte Moskova'ya toplantı için gidiyor, oradaki arkadaşların istekleri doğrultusunda kebab çeşitlerinden götürüyordum, bunları dondurarak saklıyorlar ve bir sonraki aya kadar idare ediyorlardı. Koru'daki yemek sırasında Gorbaçov'a bu olay anlatıldı; yemekten sonra Gorbaçov yanıma yaklaştı ve yemeği çok beğendiğini söyleyerek kendisinin de bu sisteme dahil edilmesini istedi, biz de bu isteğini büyük bir memnuniyetle yerine getirdik.

Yakınlığımızın bir sonucu olarak, hemen hemen her Moskova ziyaretimizde Gorbaçov bizi konuk etti. Bu, Gorbaçov'la sık sık konuşmamız ve dünyadaki gelişmeler hakkında çok farklı bir vizyona tanık olmamız demekti. Bir gün, bir öğle yemeğinden sonra Gorbaçov şöyle dedi: "Biz eski başkanlar yılda bir-iki kez yuvarlak masa toplantısı yapıyoruz. Geçenlerde bir toplantımızda anladık ki, eskiden kapalı rejimlerde ekonomiyi kontrollü ithalat-ihracat rejimiyle yönetmek çok kolaymış. Son elde ettiğimiz verilerde, mal ve hizmet hareketleri, dünya genelinde toplam ekonomik hareketlerin yüzde

7'sini oluşturuyor, yüzde 93'ünüyse sermaye hareketleri. Bu nedenle artık ekonomilere bu tür rejimlerle yön verilemeyeceğini, yeni kuralların uluslararası standartlarla belirlenmesini kabullenmek zorunda olduğumuzu gördük. Bu, 'iktidar' ve 'güç' tanımına çok yeni bir boyut kazandırdı."

Gorbaçov'dan her ziyarette yeni bir şey öğreniyorduk, ama bunlar içinde beni en çok etkileyen, ABD Başkanı Ronald Reagan'la ilişkisinin bir özelliğiydi. Birbirleriyle çok iyi diyalog içinde olmaları ve birçok konuda ortak hareket etmelerine rağmen, Reagan, Gorbaçov'un söylediklerini sürekli kontrol etme ihtiyacını duyar ve bu durum zaman zaman Gorbaçov'u rahatsız edermiş. Bir seferinde Reagan "Bizde şöyle söylenir" demiş: "Trust, but verify (güven, ama doğrulat)".

Gorbaçov bu deneyimini, çeşitli toplantılarda esprili bir şekilde sık sık dile getirmişti. Benim de kendi yaşıntımda, yönetim sorumluluğu taşıdığım çeşitli kurumlardan ayrıldıktan sonra "Keşke bu ilkeye sıkı sıkıya bağlı kalmış olabilseydim" diye düşünmeme yol açan birçok olay oldu; şimdi Reagan'ın Gorbaçov'a söylediği bu sözün önemini daha iyi anlamış bulunuyorum.

Yeni Yeniliklere Yolculuk - Özel Etap, 1997-1999

Ekim 1996 Maris toplantısının çok stratejik bir yönü vardı: "Özel Etap" olarak adlandırdığımız 1997-1999 dönemi, bankanın birçok yeniliği devreye sokacağı ve uygulamada hedeflenen sonuçlar alınana kadar büyük sıkıntıların çekileceği bir dönem olacaktı.

Nitekim bu sıkıntılar özellikle teknoloji tarafında belirginleşiyor, sistemler artık hızla artan iş hacmini taşıyamadıkları için zaman zaman çöküyor ve şubelerimizi müşteri karşısında çok zor durumda bırakıyordu. Sıkıntıların iş tamamlanana kadar her geçen gün artabileceğini, buna karşı dirençli ve inançlı olmamız gerektiğini bu toplantıda vurgulamak, bu etap tamamlandıktan sonraysa bankanın rakipler tarafından taklit edilemez bir rekabet gücüne erişeceği, daha önce çekilen sıkıntıların unutulacağı beklentisini ve inancını sağlamak gerekiyordu.

Bu dönemi tanımlayabilmek için de Ali Taran dört leylekten oluşan bir "yeni yeniliklere yolculuk" simgesi tasarlamıştı: Leyleklerin her biri (1) insanı ve insandan kaynaklanan (2) farklı anlayışı, (3) farklı felsefeyi ve (4) farklı kültürü simgeliyordu.

Toplantının başında arkadaşlarımızdan geleceğe bakmalarını istedim. Pazarın, rekabetin ve yurtdışında oluşan akımların Yapı Kredi'ye etkisini yorumladım. Endişe uyandıran bazı tehditleri hatırlattım ve fırsatları vurguladım. 1994 yılında yönetim olarak diğer bazı büyük bankalarla aradaki rekabet avantajımızın küçüldüğünü anladığımızı, başlangıçta diğer bankaların gelişmelere yavaş tepki verdiklerini, ama sonraları bu konudaki hızlarının giderek arttığını, bunun en önemli nedeninin de bizim geliştirdiğimiz becerileri satın almanın daha kolay hale gelmesi olduğunu belirttim.

"Yapı Kredi 2000" projesi, rekabetin hep önünde olmamızı sağlamak amacıyla başlatılmıştı. Oyunun adı aynıydı: "rekabet". Ancak kuralları tümüyle değişmişti: yeni kurallara göre sürekli değişime açık ve hazır olmak, değişen beklentilere ayak uydurabilmek, esnek sistemlerle çalışmak ve bilgi toplumunu hedeflemek gerekiyordu. Buna hazır olmayan kurumların gelecekte başarılı olması mümkün değildi. Aynı şekilde, geçmişteki başarıları geleceğin garantisi saymak da artık mümkün değildi. Biz başarılı olduğumuz noktada kendimizi bu tür bir değişim sürecine sokarak, başarıımızı devam ettirmek zorundaydık. Bu

iş artık bir ürünün taklit edilmesi olayı olmaktan çıkmış, bambaşka bir strateji konusu haline gelmişti; buradaki en önemli faktör de insan kaynağıydı.

Özel Etap, Yapı Kredi'nin taklit edilmesi zor bir rekabet avantajına kavuşacağı sürecekti. Sözlerime şöyle devam ettim:

Bugüne kadar başarılarımız sonunda sahip olduklarımızdan aldığımız güçle bu dönemi biz şekillendireceğiz. Adımız, şube ağıımız, hizmet konusundaki becerilerimiz, başarılı olma geleneğimiz bizi hep önde tutacaktır.

Hizmet sunumunu gelişen piyasa taleplerine göre ayarlamak ve performansımızı gelişen müşteri değerlerine uygun hale getirmek durumundayız.

Bu konudaki ihtiyacı erken görmüş olmamız ve gerekli önlemleri alma sürecinde bulunmamız, bizim için büyük bir fırsattır.

Bankamızın bu konudaki başarısı, bizim kişisel ve ailelerimizin ekonomik geleceğini de garanti altına alacaktır, ancak fırsatlar bunun çok ötesindedir. Kişisel olarak tüm Yapı Kredililer uluslararası düzeyde finansal hizmet yönetimi ve ticari beceriler kazanabilecek, müşteri odaklı değerli yöneticiler olarak tanınacak, müşteri değerlerine göre yönlendirilen bir kurumda çalışmaktan kaynaklanan tatmini yaşayacak, kendi becerilerinin geleceğin piyasasında oluşacak taleplere göre ayarlanmış olmasının avantajına sahip olacaklar.

Ancak biz kendimize ne kadar güvenssek de bu büyük bir değişimdir, bu dönem çok zor olacak. Ama tasarlanan değişimi başarabilecek birikimimiz ve inancımız var. Bizim başkalarının yapamadığını, yapmaya cesaret edemeyeceklerini yapabileceğimize inanıyorum. İzleyeceğimiz strateji diğer bankaların bizi takip etmekte zorlanacakları bir strateji. Bu riskler her kurumun göze alabileceği riskler değil. Bu toplantılar süresince yönetici arkadaşlarımızla birlikte bu değişimin bizim için ne demek olduğunu ve gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşacağımızı birlikte görüşeceğiz. Benim için de bu tüm profesyonel hayatım açısından çok kritik bir an. Başarının kolay elde edilmediğini hepimiz biliyoruz. Bunu geçmiş yıllarda gördük. Ancak çok bilincinde olmadığımız bir şey daha var: Gelecekte başarının korunması, elde edilmesinden daha zor olacak. Müşteri değerleri ve piyasalar çok hızlı değişecek ve kurumlar da piyasa kadar hızlı hareket edebilmeye hazır olmak durumundalar. Unutmayalım ki başarı bazen insanı aldatabilir. Başarı başarısızlığın tohumlarını ekebilir. Başarı çoğu zaman gerçeği çarpıtır ve gerekli tepkilerin

gösterilmesini engeller.

İsviçre saati hikâyesini tekrar hatırlayalım. Biz bu değişim sürecine başarılı olduğumuz bir noktadan başlayacağız. Bu zaten zor olan işimizi daha da zorlaştırıyor. Bugünkü başarımız, "gelecekteki başarımız"ı garantilemek için yapılması gerekenleri engellememeli. Bugüne kadar başardıklarımızla gurur duymalı, ancak değişmeye devam edecek kadar cesur olmalıyız. Kişi ya da kurum olarak başarısızlıktan korktuğumuz için değişmemeyi göze alamayız. Biz üst yönetim olarak değişimi bir yolculuk olarak algılıyoruz - takımımızın, her birimizin içinde yer alması gereken bir yolculuğu olarak. Birbirini izleyecek çok sayıda küçük adımla devam edecek bu yolculuk bugün başlıyor. Bu küçük adımlarla bizim ve bankamızın geleceğini yaratacağız. Geleceğe yolculuğumuza damgasını vuran faaliyetlerin önemini yansıtan ve Yapı Kredi'yi sürekli değişimle özdeşleştiren dört leylekli sembolümüz hep gözümüzün önünde olsun.

Ardından, yeni operasyon merkezimizin beyazperdeye yansıyan maketi üzerinden tanıtımını yaparken arkadaşlara dedim ki: "Sizlerden istediğim, bir an için geleceği düşünerek, bu sonuca ulaşacağımız o günü hayal etmeniz. Göreceksiniz, bunu hep birlikte yapacağız. O yüzden, şimdi hepinizin yanımızdakilerle el ele tutuşmanızı istiyorum, bir süre hiç konuşmayalım, üç-dört yıl sonra kuracağımız yeni dünyayı zihinlerimizde canlandırmaya çalışalım."

Ve hepimiz -yaklaşık 700 kişi- ayağa kalktık, el ele tutuştuk, gözlerimizi kapattık; uzun süren, tam bir sessizlik oldu... İçimden hiç gelmese de, hepimiz için çok duygu yüklü olan o anı bitirmek zorundaydım.

"Yapı Kredi 2000" gibi kapsamlı bir değişim projesinin köklü kurumlarda sayısız uygulama risklerinin var olduğunu biliyorduk. Dünyanın gelişmiş-gelişmemiş her yeri için geçerliydi bu. Ancak bizim yönetim olarak son beş yılda yaşadığımız süreç ve elde ettiğimiz sonuçlarda, teşkilatla benzeri pek görülmemiş bir şekilde bütünleşmiş, bir inanç birliğine ve dayanışma içine girmiştik. Kendimize güvenimiz o kadar artmıştı ki, konulacak her türlü hedefe ulaşma açısından hiçbir engel tanımaz hale gelmiştik. Yaklaşık on bin kişinin bir takım olarak hareket edebilmesini sağlayan farklı bir yönetim felsefesi oluşmuştu. Bu yönetimin en temel ve önemli farklılığı da, daha önce değindiğim gibi, Yapı Kredi'de genel müdürlüğün şubelerin üstünde değil, onlara destek olmak amacıyla yanlarında yer almasıydı.

"Yapı Kredi 2000" projesinin vizyon geliştirme çalışmaları banka genelinde yapılırken paradigma değişimi konusunu incelemiş ve

bununla ilgili olarak Amerikalı gelecekbilimci Joel Parker'm bir eğitim kasetini izlemıştik. Bu kasette yer alan konulardan biri de şuydu: 1970'li yıllarda dünya saat endüstrisinin yüzde 90'ından fazlasını kontrol eden İsviçre yine İsviçreli tasarımcılar tarafından keşfedilen kuartz teknolojisini "gerçek saat zemberekli olur" düşünce ve saplantısıyla gözardı etmiş, birkaç yıl sonra kuartzın İsviçre'de bir fuarda Japonlar ve Amerikalılar tarafından görülerek benimsenmesi sonucunda, 1980'li yıllarda İsviçrelilerin bu piyasadaki egemenlikleri kırılmıştı.

Böylece Yapı Kredi'nin insan unsurunun başını çektiği farklı anlayış, kültür ve felsefesiyle sürekli ilerleme, yenilenme ve farklılaşmayı yapısal bir olgu haline getirecek "Özel Etap 1997-1999" süreci başlamış oluyordu.

Özel Etap'ın Yapı Kredi'ye getirecekleri şunlardı:

- piyasalara derinlemesine girmek (ticari etkinlik),
- maliyetlerde rekabet avantajı (operasyonel verimlilik),
- gelirlerin artması,
- teknolojinin etkin kullanımı - esnek olması
- kararları destekleyecek bilgi üretmesi

ve genel hedef olarak Yapı Kredi'nin piyasalarda daha başarılı ve daha kârlı olması.

Bu noktada kârlılıkla ilgili bir hususu da dikkate getirmeden geçemeyeceğim. Yüksek enflasyon ortamında maliyetler üzerinde çok fazla durulmaz, çünkü maliyetler fiyatlara enflasyonun desteğiyle kolaylıkla yansıtılabilir. Ama düşük enflasyon ortamında bu söz konusu olmaz ve kârın iki unsuru aynı anda ortaya çıkar: gelirler ve maliyetler. Klasik yönetimlerde hep gelir tarafı üzerinde durulur, "daha fazla satalım, daha fazla kazanalım." O, iş esasında öyle değildir; bazen daha fazla sattığınızda, eğer maliyetlerinizi kontrol edemeden satıyorsanız, zarar ediyorsanız, zararınızı daha da büyütürsünüz. Amaç daha fazla satmak değil, kârlı olarak daha fazla satmak olmalıdır.

Bu yeni yapılanma içinde, teknoloji altyapısıyla ilgili konularda Andersen Consulting'in (yeni adıyla, Accenture) yanı sıra, bir grup Harvard akademisyeni tarafından kurulmuş olan Monitor Company ile, bireysel piyasalar, küçük ve orta boy işletmelerle kurumsal piyasalara yönelik pazarlama stratejileri ve organizasyonlarla ilgili çalışmalar da paralel olarak yürütülüyordu.

Yapı Kredi'nin yeni çalışma düzeninde gelir ve maliyetlerin, kontrol altında tutulabilmeleri için, sonuçlar üzerinde yarattığı olumlu etkiyle dünyada da benimsenen yeni trende uygun olarak "aynı" yönetimler yerine "ayrı" yönetimlere verilmesi kararlaştırıldı.

Özel Etap'ın Yapı Kredilere getireceği kazanımlarsa şöyleydi:

- Değişen piyasalarda sürekli gelişen beceriler,
- Herkesin işini daha kolay yapmasına yönelik altyapı desteği,
- Her düzeyde üstün ticari ve idari yönetim becerileri,
- Ticari sonuçlara katkımızın kişisel ve takım başarımıza yansıtılması,
- Güçlü ve rekabet avantajı üstün bir kurumda çalışmanın getirdiği tatmin.

Arkadaşlarımız Ekim 1996'daki Maris toplantısı sonrası durumu gayet iyi kavramıştı. Bize her şey çok güzel görünüyordu, ama rekabet de boş durmuyordu elbette, arkamızdan geliyorlardı. Bir yanılgıya düşüp "hiç rakibimiz yok" havasına girmememiz gerekiyordu.

Biz 20-30 yıl ilerisini düşünerek 4-5 yıl sonrasının altyapısını planlamaya çalışırken diğer bankalar harıl harıl kendi ürünlerinin reklamını yapıyor, Yapı Kredi'nin sesiye bütün bu hazırlık çalışmaları nedeniyle geçmiş dönemlerdeki kadar çıkamıyordu. Ayrıca birdenbire, rakip bankalarda da gerçek anlamda bir operasyon merkezi niteliğine sahip olmayan operasyon merkezlerinden söz edilmeye başlanmıştı. Dolayısıyla bizim bambaşka bir vizyon ve emekle tasarlanan kendi merkezimizi bu kategorinin dışına çıkarmamız ve hak ettiği değeri vermemiz gerekiyordu. Ali Taran operasyon merkezimizin fark yaratacak yeni ismini bulmakta gecikmedi: "Yapı Kredi Bilgi Çağı Bankacılık Üssü".

Bankacılık Üssü, Yapı Kredi'nin yepyeni bir dönemine simgesel bir anlam kazandırıyordu. Ali Taran'a bu dönemde yeni bir ürün ve hizmet çıkaramayacağımızı, altyapıyla ve mutfakta uğraşmak durumunda olduğumuzu söyledim. Aynı zamanda da kendisinden teşkilatı mutlu edecek ve sektörde de merak uyandıracak, faaliyetlerimizi canlı tutacak bir reklam kampanyası hazırlamasını istedim.

Ali Taran'm bu dönemde hazırladığı "tilki"li casus reklamları, altyapı yatırımlarımızı göstermek, yeni değişimi haber vermek, en azından sezdirmek konusunda çok başarılı oldu ve yatırıma odaklandığımız, artan iş hacmi nedeniyle büyük teknoloji sorunları yaşadığımız bir

dönemde, Yapı Kredi'yle ilgili beklenti yaratarak bankayı sürekli gündemde tuttu.

Bu kampanyada bir başka banka tarafından görevlendirilen bir endüstriyel casusun Gebze'deki bankacılık üssüne gizlice girip neler olduğunu anlamaya çalışmasına dayalı bir hikâye geliştirilmişti. Binanın çeşitli yerleri parça parça gösteriliyor, yeniliklerden üstü kapalı söz ediliyordu. Bu serinin en son filmi olan "Dıh dıh dıh, eyi günler" esprisi de halkımız tarafından çok beğenildi - hemen hemen tüm televizyon kanallarında, vatandaşlarla söyleşilerde çok eğlenceli görüntüler oluşuyordu. Bunun sonucunda, Yapı Kredi'nin sektördeki önderliği toplumun tüm kesimlerince bilinir oldu.

Kurumsal Kültür ve alışma Anlayışımız

"Sadece bugünü yaşayanlar, yarının yöneticisi olamazlar."

İnsanların düşündüklerini serbestçe ve içtenlikle dile getirebilmelerine Türkiye'de çok ender rastlanır. Ülkemiz insanları gerçek düşüncelerini açık açık söylemek için can atarlar, ama göze alamadıkları birçok risk nedeniyle söyleyemezler. Benim Yapı Kredi'deki mücadelem bu tür riskleri bertaraf ederek korku ve çekinme düzenini kırmaktı. Bu konu üzerinde çok uzun süre ve yoğun olarak durduk. Planlı ve programlı olarak hep şunları söyledik:

Bir sorununuz var bizim toplumumuzda. Bizim toplumumuz suskun bir toplum. Yılların baskısı altında kaldığı izlenimini veren ve kişilerin kendi duygu ve düşüncelerini rahatlıkla syleyemediğı, söylediğı zaman da eğer bu bir üst yöneticinin düşüncelerinin tersineyse, bir gelecek kaygısının, bir iş gvensizliğı duygusunun ortaya çıktığı bir toplumuz.

Biz Yapı Kredi'de herkesin kendi düşündüğünü doğru veya yanlış, üst yönetim ile mutabık olsun veya olmasın -ki bunun genel müdürlükte bir yönetici olması şart değil, bir şubede şef veya ikinci müdür de olabilir- kendi düşünce ve görüşünü serbestçe, sonra bana ne olur diye düşünmeden, bir kuşkuya kapılmadan syleyebilmesini istedik. Kendisiyle ilgili olumsuz bir sonucun oluşmayacağına dair inancı ve güveni her bir arkadaşımıza yerleştirene kadar bu mücadeleye devam edeceğiz.

Çünkü şuna inanıyoruz: Yapı Kredi gibi büyük bir camianın, bu kadar yeni silahlarla donatılmış ve sektörde artık nderliğı bizden büyük bankalar tarafından da kabul edilmiş bir bankanın bu önderliğini devam ettirebilmesi için yaratıcı ve yenilikçi ruhunun devam ettirilmesi lazım. Yaratıcı ve yenilikçi ruhun baskı ortamında yeşerebilmesi, devam edebilmesi ve sağlıklı sonuçlar getirmesi mümkün değil. Biz bu nedenle Yapı Kredi'de sessiz toplum istemiyoruz ve bizim yönetim dönemimizde bu zihniyeti kıracağız, ne pahasına olursa olsun.

Biz ne zaman ki ayrılan süre içinde sorulan sorulara yanıt vermekte zorlandığımızı göreceğiz ve bu nedenle soruları birleştirmeye veya küçük grup toplantılarına aktarmaya başlayacağız, o zaman kendimizi

bu konuda başarıya ulaşmış sayacağız...

İletişimin tek taraflı olmaması lazım. Sizlerin de sormanız ve katılmanız gerek. Sadece yukarıdan beklemeyin, üstlerinizi zorlayın. Diğer kurumlarla aramızı açmamız için bu iki taraflı iletişimi mutlaka gerçekleştirmemiz lazım. Üstlere ters düşecek diye fikrini söylememek, ezik toplumları meydana getirir. Ezik toplumların da kendine güveni olmaz. Kendine güveni olmayan toplumların da içinde bulunduğumuz yoğun rekabet ortamında mücadele gücü olmaz. Biz ezik toplum istemiyoruz, sessiz toplum istemiyoruz...

İçinde bulunduğumuz ve giderek artacak olan rekabet ortamında ancak dinamik bir teşkilat yapısıyla arzu ettiğimiz hedefleri gerçekleştirebiliriz. Bu dinamizmi sağlamak için de mutlak surette düşüncelerin serbestçe söylenebildiği bir ortamın kurulması gerektiğine inanıyoruz.

Bizi yönetim olarak sektörümüzdeki diğer kuruluşlardan ayıran en önemli özelliklerimizden biridir bu; sonuna kadar kullanmamız lazım.

İkinci değişim programıyla birlikte bu ortamı bazı arkadaşların gönüllü, bazı arkadaşlarınsa gönülsüz katılımıyla büyük ölçüde sağlamayı başardık. Şüphesiz bu tür kültürel kurumsal değişimler birkaç yıl içinde kök salmıyor. Ama Yapı Kredi'de en azından bu dönemde özellikle şube-genel müdürlük ilişkisine yansıyan çok olumlu bir değişim süreci yaşandı. Bu süreçte, genel müdürlük yönetim kademelerinden kaynaklanan, benimle ilgili bir "korku" olgusundan söz edilir. Bana göre bu korkunun kaynağı, bölge ve şube teşkilatındaki arkadaşların etkili ve verimli çalışmalarını temin için, genel müdürlük yöneticilerine benimsetme mücadelesi verdiğim bir paradigma değişimidir. Müşteri karşısında bankayı temsil edene verilen öncelik, genel müdürlük birimlerinde o güne kadar alışılmış düzenin tamamen dışına çıkması nedeniyle, üst yönetim kademelerini rahatsız eden, buna karşılık şube teşkilatında büyük bir güven, rahatlama ve verimlilik sağlayan yeni bir çalışma düzeni getiriyordu.

Bu sürece nasıl girdiğimizi kısaca anlatmak istiyorum. Bir Maris toplantısında, şube yönetimlerinden gelen şikâyetlerin şubeye gelen işleri kaybetme konusunda yoğunlaştığını gördük. Ben de bu durumu araştırma ihtiyacı hissettim. Sonuçta şubelerin, gelen işlerle ilgili olarak genel müdürlük birimlerinden tam destek alamadıkları ortaya çıktı. Şubelerden genel müdürlüğe yansıtılan talepler, genel müdürlükteki yöneticiler hemen hemen her zaman toplantıda oldukları veya kendilerine ulaşamadığı için yanıtız kalıyor, özellikle fiyatlandırma ve diğer ticari onaylar konularında bazı önemli yetkiler

genel müdürlük birimlerinde bulunduğu için, şubelerimiz iş kaçırmıyordu. Bunun üzerine benim için başka bir çözüm yolu kalmamıştı: Genel müdür yardımcıları dahil, genel müdürlükte çalışan tüm arkadaşlarımıza, cephede mücadele vermekte olan şubelerimizi desteklemek zorunda olduklarını anlattım ve önemli bir iş için ben dahil genel müdürlükteki tüm arkadaşlarımızın, toplantıda veya görüşmede bile olsak şubelerimizden gelen telefonları yanıtlayacağımızı ve hiçbir şekilde iş kaçırmaya fırsat vermeyeceğimizi belirttim.

Koşullar ne olursa olsun şube talepleri en kısa süre içinde yanıtlanma sürecine girdi ve müşteri karşısında zor durumda kalmamaları için genel müdürlüğün her türlü desteğini almaları yakından takip edilmeye başlandı. "Efendim, bir görüşmesi var, şu an müsait değil," "bir toplantıda, biz çıkınca arayalım", "maalesef bizde yok", "benim muhatabım değil," "bize böyle bir bilgi gelmedi", "biz size haber veririz" gibi Türkiye'de kolaylıkla genelleştirilebilecek, ast-üst ilişkilerini doğru olarak algılayamayan, seviye peşinde koşan, güce sahip olduğu izlenimini vermeye çalışan bürokratik çarpık tutum ve davranışlardan kurtulmak için büyük mücadele verildi ve bu tür çağdışı düşüncelerin gücü azaldıkça şube teşkilatının ve bankanın gücünün arttığı görüldü. Şubeden gelen taleplerin yanıtlanması, üst yöneticilerin öncelikli konuları haline getirilmişti. Üst yönetime karşı saygıyı, işleri zorlaştırarak, bürokratik engellemelerle yaratmak yerine, karşılıklı sevgi ve desteğe ve hedef birliğine dayanan bir takım yaratmak amaçlanıyordu.

Bu konudaki davranış değişimi biraz zaman almakla birlikte, şubeler tarafından çok sahiplenildiği için sistem işledi. Bir süre sonra genel müdür yardımcıları dahil şubelerden sorumlu tüm yöneticilerimiz işlemlerini hızla sonuçlandırmaya başladı. Bu yaklaşım biçimi şubelerimiz açısından son derece önemliydi, çünkü şubede çalışan arkadaşlarımız müşteri karşısında kendilerini çok kuvvetli hisseder olmuştı. Müşteriyle görüşüyorlar ve çok kısa sürede dönüp olumlu veya olumsuz yanıt verebiliyorlardı. Müşterilerimiz bu hızlı hizmetten dolayı şubelerimize bağımlı hale geliyor, bizim arkadaşlarımız da özgüven içinde ve mutlu bir şekilde işlerini sürdürüyordu. Bunun sonucu da başarı oluyordu elbette. Genel müdürlüğün temel görevlerinden birinin şubelere destek vermek olduğu ilkesinden, ben bankadan ayrılana kadar taviz verilmedi.

Bunun paralelinde şubelere de konunun istismar edilmemesi için şu mesaj veriliyordu: Müşterilerin haklı ve genel taleplerinin şube tarafından karşılanması beklenen bir davranıştır. Çok özel durumlarda ve gerekli yetkilerin mevcut olmadığı konularda şubeler üst yönetim

desteği alır, ancak bu, müşteriden gelen baskı karşısında bir zafiyet göstergesi olarak kullanılmamalıdır. Önce müşteriye memnun etmek gerekir; bu, bankanın görevidir, ama bunun da bir sınırı vardır ve bu sınır politika ve ilkelerle belirlenmiştir. Tüm Yapı Kredi teşkilatı bilmelidir ki hiçbir müşteri, haksız taleplerini Yapı Kredi'den isteyecek kadar da güçlü değildir.

Pozitif bir kurumsal kültür oluşturmak, bunu mümkün kılacak bir toplumsal kültürün de varlığına bağlı. Bizim kültürümüzdeyse insanlara erdemli olmayı, doğru olanı yapmayı teşvik edici, zorlukları aşma yönünde cesaretlendirici deyimlerden ziyade, olumsuz davranışları önerenler daha çok bilinir. Bencillik ve kendine dönüklük normal karşılanır --- *"beni sokmayan yılan bin yaşasın"*. Hasetlik, çekemezlik, yalancılık önerilir --- *"çamur at, kendisi kalmazsa izi kalır"*, *"meyve veren ağaç taşlanır"*. İnsanlar pasifize edilir Dalkavukluk, yalakalık, köşe dönmeçilik önerilir --- *"doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar"*. --- *"köprüyü geçene kadar ayıya dayı de."* Başkasının sırtından geçinmek olağan kabul edilir --- *"komşuda pişer, bize de düşer"*. Nankörlük genel kabul görmüştür --- *"besle kargayı oysun gözünü"*. Sinsilik çağlar boyunca yaşamayı başarmıştır --- *"iyi seç dostunu, yoksa delerler postunu"*... Bu örneklerden, toplumumuzda çağlar boyu yerleşmiş olan bu kültürel özellikler içinde, bunun tersine davranış biçimlerini bizim yapmaya çalıştığımız gibi yerleştirmenin ne zorlu bir mücadele olduğu kolaylıkla görülebilir.

Yapı Kredi'nin 1989 yılında başlayan ve iç barışı hedef alan çalkantılı döneminin aşılmasında, yönetim ve teşkilat olarak "karşılıklı güven" in tesis edilmesi, en temel öncelik olarak ortaya çıkmıştı. Bizim yönetim olarak büyük bir hassasiyet ve titizlikle takip ettiğimiz anlayış, bir anlamda "söz namustur" deyiimiyle kendini ifade eden, verilen sözlerin ve girilen taahhütlerin mutlak surette yerine getirildiği ve bu sözlerin de özel, kişisel veya istinai konu veya olaylar için değil, aynı koşulları taşıyan her ortam ve kişiye uygulanmasını gerektiren bir yaklaşımdı. Gerek banka içindeki barışın sağlanmasında, gerekse piyasalarda gösterilen gelişmelerde hem teşkilata, hem de müşterilere verilen sözlerin zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi bir görev haline gelmişti. Bu durumu, 12 yıllık dönemi bankada yaşayan ve yönetici adayı pozisyonundan genel müdür yardımcılığına kadar yükselmiş bir arkadaşımın (Işın Tuğrul) kaleminden aktarıyorum:

- Üst yönetimin, çalışanın güvenini kazanması: dinleyerek, anlamaya, iletişim kurmaya ve konuşturmaya, yapılanları açıklamaya, çalışanın fikrini alarak ilerlemeye çalışarak, verilen sözleri tutarak, istikrarlı ve akılcı davranış sergileyerek, sürekli fikir değiştirmeyerek, caymayarak, sistemli çalışabilmek için

yatırım yaparak, istisnaları minimize etmeye uğraşan süreç ve kurallar geliştirerek (insan kaynakları politikaları, müşteri taleplerine ilişkin süreçler, kredi tahsis ve fiyatlandırma kararları gibi);

- Çalışanın kendine güveninin artırılması: müşteriler ve üçüncü şahıslar karşısında çalışanın arkasında sonuna kadar durarak, müşteriye verilen sözü her ne olursa olsun tutmaya çalışarak, müşteriye sadece profesyonel standartlarda kayıarak, çalışanı üçüncü şahıslar karşısında temsil edecek yetki, inisiyatif, bilgi ve yetkinliklerle donarak;
- Müşterinin bankaya güveninin sağlanması: müşteri karşısında net bir duruş sağlayarak (fiyatlandırma, uygulama, kredi kararları, çalışma biçimi vs), müşteriye karşı açık, yönlendirici ve profesyonel bir üslup sağlayarak, başkalarını kötülemeyerek, müşterinin kurumu kullanmasına izin vermeyerek, her zaman hesaplı ve planlı (ticari koşullara uygun, gerektiği şekilde hesabım yaparak), ama adil davranıldığı anlatılmaya çalışılarak mümkün olabildi.

İçinde bulunduğumuz çalışma anlayış ve ortamını açıklaması amacıyla, benim tamamen dışımda gerçekleşen, yaşanmış bir olayı, yine Işın'ın sözleriyle yansıtmak istiyorum:

Yıl 1998. Türkiye'nin en büyük yabancı sermayeli kurumlarından birinin (Türkiye'deki işlem hacmi 1 milyar USD'ye yakın) tüm nakit ve kredi yönetimi Yapı Kredi'den geçiyor, çünkü tüm ihtiyaçlarını ayrı ayrı irdeleyip çözüm üretmeye ve firmanın çalışma düzenini ona göre koordine etmeye çalışıyoruz. Türkiye'de ilk kez "kredili otomatik provizyon sistemi"ni öncelikle onlar için kurmuşuz, yani bayilerini de bankaya kazandırmaya çalışıyoruz. Türkiye'nin her yerinden, firmanın ulaşabildiği tüm noktalardan muhtelif ve onlara özel geliştirdiğimiz yöntemlerle nakit toplama işini başarıyla gerçekleştiriyoruz. Her altı ayda bir firmanın karşısına geçip "işlem hacmi bu, maliyetimiz bu, fiyatımız bu" diyip, emeğimiz ve hak ettiğimiz kârın hesabını yapıyor ve kabul ettiriyoruz. Her yeni uygulamayı maliyetiyle tartışıyor, ona göre çalışma prensiplerini koyuyoruz. Yapı Kredi'nin firmanın bankacılık işlemlerindeki payı neredeyse %100'e ulaşılıyor. Büyük akreditifler açılıyor. Sayın Hasan Ersel dahil firmayı finansal ve ekonomik konularda genel yönlendirme konusunda danışmanlık yapmak üzere ziyaret ediyoruz. Yani "tam hizmet"i mümkün olan en profesyonel şekilde yürütmeye çalışıyoruz.

Bir gün beni firmanın finansman müdürü aradı. "Işın Hanım, yönetim kurulumuz ve diğer tepe yöneticilerinin üzerimdeki baskısı giderek artıyor. Sürekli 'Yapı Kredi'ye bu kadar yüklenmemiz ve güvenmemiz

doğru mu? Ya bir şey olursa? Ya yönetim değişirse ne olur?' diyorlar. Sizinle olan çalışmamızı azaltmam ve gözden geçirmem gerektiğini söylüyorlar. Oysa ben şirketim açısından son derece iyi hizmet aldığımı, sizinle ve diğer ilgili yöneticilerle çok iyi bir işbirliği içinde olduğumuzu ve bu imkânı değerlendirmem gerektiğini düşünüyorum."

Ben çok şaşırdım, hiç tereddüt etmeden "Siz müsterih olun, burası Yapı Kredi, burası benimle ya da Ufuk Hanımla kaim değil, Yapı Kredi 54 yıllık bir kurum, ben yoksam Ufuk Hanım (Güneşli Center - firmanın ana şubesi-müdür) var, Bülent Bey (Bülent Nur Özkan) var, hiçbirimiz yoksak Burhan Bey var, hepimiz gittik diyelim, bu banka şu an size nasılsa ömür boyu da öyle kalacak," teminatını bir çırpıda, hiç düşünmeden verebildim. Aynen de böyle düşünüyordum, çünkü son on iki yılda hiç aksini görmemiştim.

Karşılıklı güvenin tesis edilmesiyle birlikte Yapı Kredi'deki çalışma verimliliğinin de hızla arttığını belirtmiştim. Burada yöneticilerimizin büyük bir bölümü, geleceğin yöneticileri olacak genç arkadaşlarımızı sürekli teşvik eder, inisiyatif kullanmaya ve sorumluluk almaya yönlendirirlerdi. Gençler bu yaklaşım ve anlayışı, beklenenin de üzerinde sahipleniyorlardı. Birçok durumda kendi kendilerine harekete geçer, birçok işi, vazifeli kılınmadıklarında bile planlamaya çalışırlardı, çünkü olaylara bu şekilde bakmaya endeksli şekilde yetiştiriliyorlardı. Ne, neden, ne için, nasıl soruları, kime ve nasıl zarar verir kaygısı ve tüm banka yararlısın hevesi, çalışma sistemlerini şekillendirirdi. Gençler hem böyle yetiştii, hem de yönetim kademelerine geldikçe bu şekilde yetiştirmeye devam ettiler.

Biz Yapı Kredi'de "altına aslan, üstüne kedi" yapısında yönetici yetiştirmemeye büyük gayret sarf ettiğimiz gibi, geçmişten kalan ve sistemde var olan bu tür yöneticileri de devre dışı bırakmaya büyük özen gösterdik. Korkunun ve "yerimi veya işimi kaybederim" endişesinin insanları körelttiğini, varsa değerlerini kaybettirdiğini, yaratılan yapay ortamın, kurumların uzun vadeli menfaatine olmayacağını düşünüyorduk.

Önem verdiğimiz bir başka konu da, Türkiye Cumhuriyeti'nin en önemli finans kurumlarından biri olan Yapı Kredi'nin çağdaşlaşma ve yeniliklere açık olma konusundaki örnek tarihi ve kültürüydü. Buradan hareketle, eski anlayışın tersine, kişiler yerine sistemleri güçlü kılacak yöntemleri geliştirme ve uygulama çabası içinde olduk hep. Bunun için de kişilerin iki dudağı arasından çıkan sözler yerine ilkeleri ve yeni kavramları egemen kıldık.

Bu yönetim anlayışını destekleyen bazı örnekleri şöyle sıralayabilirim:

Bilginin kolay, hızlı ve doğru aktığı, ortak inanç ve değerlerimize sahip çıktığımız; kişisel değil kurumsal yön doğrultusunda karar aldığımız esnek ve tutarlı bir ortam oluşturmak istiyorduk. Bunun hiçbir parçasında taviz verilmesi, geri adım atılması mümkün değildi, çünkü bunlar bir bütün oluşturuyordu. Bu nedenle önce çalışma ilkelerimizi, sonra da ortak inanç ve değerlerimizi ortaya koymamız gerekiyordu.

Çalışma ilkelerimiz şu başlıklar altında toplanıyordu:

1. Ticari yaklaşımımız:

- a) Yapılan işlerden elde edilen kâr ve bu kârı arttırmanın yollarını sürekli araştırmak ve takip etmek
- b) Alınan riskle orantılı getiri elde etmeyi hedeflemek

2. İşimize yaklaşımımız:

- a) Talimat beklemek yerine, karar alma sürecine katılmak, öneri getirip çözüm üretmek
Unutmamak gerekir ki kararsızlık da bir karardır, kararı o anda vermeme ve erteleme karardır ve bu hiç de iyi bir şey değildir; ne yapılacağı bilinemediğinde yanlış yapma olasılığı çok yüksektir.
- b) Girişimci gibi düşünmek, yenilik ve değişime açık olmak, hatta değişimi yönlendirmek
- c) Mevcudu korumak yerine, daha iyi nasıl çalışılabileceğini sürekli araştırmak ve uygulamak

Biz Yapı Kredi'de mevcudu korumak için değil, Yapı Kredi'yi hep daha ileri götürmek için vardık. Görevimiz mevcudu değiştirmek ve bankayı en ön sıraya taşımaktı. Mevcudun bir geçerliliği, bir değeri, bir anlamı varsa o mevcut korunur, yoksa değiştirilir.

- d) Daha iyiye ulaşmak için yapıcı eleştiriden kaçınmamak ve eleştirilere olumlu yaklaşmak
- e) Delege edilen yetkiyi kullanmak

İş yapan herkes hata yapar, önemli olan bundan ders almak ve hatayı tekrarlamamaktır.

- f) Delege edilen yetkilerin kullanımını takip etmek ve denetlemek

Denetim ve güven ayrı konulardır. Bir insana güveniyorsunuz diye denetlemeyi ihmal edemezsiniz.

g) Yerimize gelecek kişileri yetiştirmeyi görev edinmek

Siz daha ileriye gidebilmek için mevcut görevinizi birisine devretmek durumundasınız. O kişi olmadan görevinizi devredemezsiniz; yukarı çıkabilmeniz için, yerinize geçecek kişiyi yetiştirmiş olmanız gerekir, bu da herkes için geçerlidir.

h) Sonuca ulaşmak için takım ruhuyla ve dayanışma içinde çalışmak

i) Müşteri karşısında bankamızı temsil edenlere destek vermek ve sorunlarına çözüm bulmak

Birinci dereceden önem vermemiz gereken arkadaşlarımız, müşteri karşısında olanlardır, çünkü müşteriler "banka" olarak onları tanıyor. Tüm genel müdürlük birimlerinin temel görevi o arkadaşlara destek olmaktır. Eski yapıyla yeni yapı arasındaki fark, aşağıdaki şekillerle daha kolay anlatılabilir:

3. İletişim:

a) Açıklık, katılım, paylaşma

b) Doğru bilgiyi, doğru kişilere, doğru zamanda aktarmak

c) Alınan kararların uygulanması, zamanlaması, gelişmeleri ve sonuçları ile ilgili bilgilendirme yapmak

4. Ahlaki değerler:

a) Kendimize nasıl davranılmasını istiyorsak karşımızdakine de o şekilde davranmak

b) Kişilerin kişiliklerine olan güvenle, iş becerisine olan güven arasındaki farkı ayırt etmek

c) Banka-kşi ilişkilerinde adil olmak

Hak etmeyen kişileri korumak, bankayı korumamak demektir.

d) Duygusal değil, akılcı yaklaşım içinde olmak.

Ayrıca değişim projeleriyle birlikte Yapı Kredi çalışma hayatına giren yeni kavram ve çalışma koşullarından da bazı örnekler vermek istiyorum:

- Müşterinin şubenin değil, bankanın müşterisi olarak algılanması. Bu, özellikle Türkiye'de var olan temel bakış açısını, klasik yaklaşımları ve paradigmaları değiştiren devrimsel bir yaklaşımdır: Müşteriye tüm banka hizmet vermelidir, müşteri kendi şubesinden aldığı hizmetin aynısını aynı koşullarda tüm şubelerden alabilmelidir.
- Banka için müşterinin tek olması. Müşteri ile ilgili tüm bilgiyi ve ilişkinin bir arada görülüp değerlendirilmesi gerekir. Aksi takdirde hem banka kârlılığı, hem de riskleri açısından müşteri lehine ya da aleyhine yanlış kararlar alınabilir. Rekabetin bu derece yoğun olduğu bir dünyada böyle bir risk alınamaz. ("Yapı Kredi 2000" projesi içinde yer alan "müşteri bilgi dosyası" sistemi bu nedenle tasarlanıp kurulmuştur.)
- Banka genelinde satış ve operasyonun ayrılması.

Daha önce (1989-1990) büyük bankalar içinde kurumsal şubeler bünyesinde ilk kez satış-operasyon (ki o zaman satış yerine pazarlama kullanılıyordu) ayrımı yapan Yapı Kredi bu kez yine tüm banka genelinde ve büyük bankalar içinde ilk kez satış-operasyon ayrımını tüm şubeleri için yaptı. Amaç, satış tarafında müşteriye odaklanmayı arttırmak, operasyonda da standartlaşma suretiyle kalite ve verimliliği daha etkin sağlamaktır.

- Pazarlama ve satış arasındaki farkın kavranması. Türkiye'de sadece bankacılıkta değil, birçok sektörde yanlış kullanılan "pazarlama" teriminin doğru tanımının yapılması, pazarlamacı olarak anılan kadroların aslında satış işi yapan kadrolar olduğunun kabullenilmesi ve çalışma düzeninin bu şekilde yeniden oluşturulması gerekiyordu. Konu açılmışken satış ve pazarlama kavramları üzerine biraz eğilmek istiyorum.

Ülkemizde satış ve pazarlama, sürekli olarak iç içe geçmiş kavramlardır. Pazarlama terimi nedense satışa tercih edilir, o nedenle neyin satış, neyin pazarlama fonksiyonu olduğunun kavranması sorunlar yaratır. Benim çeşitli ortamlarda her ikisine de açıklık kazandırmak için verdiğim örnek hep silahlı kuvvetler olmuştur: Karargâh fonksiyonlarını pazarlama, cephe fonksiyonlarıysa satış olarak tanımlamışımıdır.

Türkiye'de büyük ölçüde günlük-anlık yaşamayı sevdiğimiz için geleceğe bakıp plan program yapmanın çok üzerinde durmayız. Pazarlama bu açıdan ticari faaliyetlerde çok önemli bir fonksiyon olarak ortaya çıkar. Piyasanın tanınması, hedef kitlelerin belirlenmesi, müşteri gruplarıyla ilgili ihtiyaç ve beklentiler, bunları karşılayacak ürün ve hizmetlerin tasarlanması veya geliştirilmesi, fiyatlandırma ve hedef seçilen kârlılık politikaları pazarlama çatısı altında; müşterilere ürün ve hizmetlerin sunumu, onların memnuniyetlerinin sağlanması, tepkilerinin değerlendirilmesi, potansiyellerinin belirlenmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, bankaya bağlılıklarının sağlanması, satış sonrasının takibi ve kurumun her an müşterinin yanında olduğunun hissettirilmesi, çeşitli konularda etkin iletişimin kurulması ve piyasadaki gelişmelerin rakipler de dahil takibi ve ihtiyaç duyulacak politika değişikliklerinin gündeme getirilmesi satış grubunun çatısı altında değerlendirilmelidir.

- Pazarlama organizasyonlarının kurulması.

Halen birçok bankada veya kurumda terim olarak kullanılmasına rağmen fonksiyonel olarak var olmayan yeni bir organizasyon yapısı. Pazarlama, esas itibariyle, piyasaların ve müşteri gruplarının (segment) ihtiyaç ve beklentilerini belirleyip buna uygun olarak ürün ve hizmet geliştirmesi veya tasarımı yapan ve bunların belirli kârlılık hedeflerini piyasaya satış yönetimleri kanalıyla ulaştırılmasını planlayan, izleyen ve geri dönüşlere göre yaklaşımları yenileyen bir fonksiyondur.

- Satış ve çapraz satışa öncelik verilmesi.

Rekabet koşullarında liderliğin korunmasını sağlayacak ve hatta rekabetle farkı açacak şekilde satış teşkilatının yeniden şekillendirilmesi ve güçlendirilmesinin yanı sıra çapraz satış tekniklerinin, yenilenen banka teknolojisinin de desteğiyle getirilmesi öngörülüyordu. Bu nedenle o günkü değerlendirmelerde bankanın bu alandaki temel hedefi, yurtdışı tanıtımlarındaki "operating targets" tablolarında yabancı yatırımcılara verilen bir söz olarak da algılanabilecek şekilde, şubelerdeki mevcut satış/ıdari personel oranının 3/7'den, 2000 itibariyle, satış lehine 7/3'e dönüşmesiydi. Ayrıca o günkü piyasa koşullarında müşteri başına ürün satışının 1,4'ten 5'e çıkarılması hedeflenmekteydi.

- İ hizmet sözleşmeleri düzeninin kurulması (service-level agreements).

Ara dönemlerde operasyon, konulan kurallara göre satışı denetliyor ve farklılık raporları yazılıyordu. "Yapı Kredi 2000" projesiyle birlikte, müşteriye karşı hizmet kalite ve maliyet unsurları, denetlenebilir bir çalışma disiplinine sokulmak üzere organize olundu. Satıştan operasyona aktarılan her işin belli bir zaman ve kalitede (standartları dahilinde) tamamlanması ve müşteriye sunulması için bu performansın izlenip ölçülmesi ve raporlanması gereğine göre çalışmalar başlatıldı. Burada müşteri kavramına yeni bir boyut getirilerek "iç müşteri" ve "dış müşteri" tanımları yapılarak aynı standartlarda çalışma düzeni banka içindeki birimler arasında da tesis edildi.

- Kârlılığa ulaşma tanımının yenilenmesi.

Satış organizasyonunun etkinlikten (gelirleri arttırma), operasyon organizasyonunun ise verimlilikten (maliyetleri hizmet kalitesi standartlarından ödün vermeksizin düşürme) sorumlu tutulması temeli üzerine organizasyon kuruldu, buna göre gerekli altyapı oluşturulmaya çalışıldı ve:

- Kârlılık Yönetim Sistemi
- Müşteri İlişki Yönetimi
- Hedefleme ve Performans Değerlendirme Sistemi
- Operasyonların Merkezileştirilmesi
- Süreçlerin Yenilenmesi

bu yönetim yaklaşımının sonuçları olarak hayata geçirildi.

[Not: halen dünyadaki en çağdaş sistemler olarak kabul edilen "activity-based costing" (operasyonel ve diğer satış hizmetleri için maliyetlendirme yöntemi) ve "activity-based management" (banka operasyonunun yönetim biçimi) bu dönemde seçilerek uygulamaya alındı.]

Tüm Yapı Kredi genelinde birbirine çok yakın veya benzer yönetim, çalışma anlayışı ve düzenini hâkim kılmak istiyorduk. Bu bakımdan konulan kuralların tam olarak uygulandığından emin olana kadar büyük bir sabırla, bıkmadan uygulamaları sonuna kadar takip eder ve denetlerdik. Bizim için kurumsallaşmanın en önemli unsurlarından biri, bankanın farklı noktalarındaki insanların birbirlerinden habersiz olarak benzer olaylar karşısında bankanın ortak hedefleri

doğrultusunda aynı kararı alabilmesine olanak tanıyan bir çalışma biçiminin olmasıydı. Alınan kararların kişisel değil kurumsal olabilmesi ancak böyle bir çalışma modeliyle mümkündür. Burada da önemli olan kurumsal yönün bilinmesidir; aksi takdirde o doğrultuda karar alınamaz, bankanın ihtiyaç ve stratejileriyle çelişen, kişilerin kendi düşünceleri doğrultusunda ortaya çıkan birçok farklı kararlar karşı karşıya kalırsınız.

İnsanları bir noktada birleştiremiyorsanız herkes kendi değerlendirmesine, düşünce ve duygusuna göre karar verir; o zaman da kurumsal karardan söz edilemez, böyle bir ortamda kurumsallaşma olmaz, tutarsızlıklar ortaya çıkar.

Bu noktada bir yönetim sorununu belirtmeden geçemeyeceğim. Büyük bir kurum olduğumuz için genel müdürlüğümüz, bağlı birimlerimiz ve şubelerimiz vardı. Şubeler ve birimlerde yönetim nispeten daha kolaydı; ben buna "görevler yönetimi" diyorum. Bu yönetim biçiminde, çevrenizde olup bitenleri fiziki olarak izleme ve yönlendirme olanaklarınız vardır. Halbuki genel müdürlükte, teşkilatı görmeden yönetmek durumunda olursunuz ve iki yönetim biçimi arasında geceyle gündüz kadar büyük bir fark vardır.

Yapı Kredili gibi davranmayı ve çalışmayı gerçekleştirebilmek için kişiye daha az bağımlı, sistemlerin güçlü olduğu, standartlaşma yoluyla her noktadan birbirine yakın şekilde hareket edebilecek bir teşkilatı oluşturmak gerekiyordu. Bu nedenle biz yazışmalar yerine hemen hemen her fırsatta fiziki olarak bir araya gelerek iletişimi ve bunun doğal sonucu olan etkileşimi gerçekleştirmeye çalıştık.

İkinci değişim süreci içinde, "Açıklık, Katılım, Paylaşma" dan bu yana yapılan büyük toplantılara verilen başlıklar ve kullanılan sloganlar Yapı Kredi'de var olan havayı yansıtıyordu:

1993 Biz Yapı Krediyiz

1994 Fark Bizde

1995 Geleceğe Bakış: Aktif Pazarlama / Müşteri Odaklı
Organizasyon Burası Yapı Kredi, Başarı Burada

1996 İleri Bakış / Geçmiş Başarılar, Geleceğin Garantisi
Değildir / Yeni Yeniliklere Yolculuk - Özel Etap

1997 İleri Çağ Bankacılık Programı Bankacılık Üssüne Geçiş
/ Ticari Etkinlik, Operasyonel Verimlilik Zirveye Yolculuk

1998 Hizmet Bütünlüğü Oyunun Kuralları Değişti / Anlayışı
Farklı, Kültürü Farklı, Felsefesi Farklı

Bu toplantılar banka üst yönetimi, şube yöneticileri, orta ve ilk

kademe yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirilir ve programın akışına göre her kesimin konulara aktif katılımının sağlanması için de her şey yapıldı.

Genel olarak toplantılar sırasında ve sonrasında yapılanlar şöyle sıralanabilir:

- Hemen hemen tüm toplantılarda çift yönlü iletişim kurulmaya çalışılıyordu,
- Toplantılarda yapılan grup çalışmaları sırasında aktarılan görüşler sonradan konsolide edilip ilgili yönetimlere detaylı ve özet olarak raporlanıyor, tüm banka genelinde de sonuçlar ayrıca duyuruluyordu,
- Her toplantıda bir önceki toplantıdan bazı özet bilgiler ve geçen süre içinde yapılanlar, gelişmeler aktarılıyordu,
- Her toplantının bir "ana tema" sı oluyordu,
- Mümkün olduğu kadar çok kişiyle yüz yüze iletişim kurulabilmesi için katılımcı sayıları geniş tutuluyordu,
- Üst yönetim mümkün olduğu kadar çok zamanım katılımcılarla geçiriyor; toplantı araları, yemekler, diğer sosyal etkinliklerde onlarla birlikte oturuyorlardı,
- Her toplantıda ilke ve değerler paylaşılmaya, başarılar ve yeni fikirler ödüllendirilmeye başlanmıştı.
- Toplantılarda büyük bir rahatlığın ve huzurun tesis edilmesi sağlanırdı, fakat bu hiçbir şekilde laubaliliğe dönüşmezdi. Birçok kurumda ciddi görünüm vermek için ikinci plana atılan huzur bizde öncelikliydi.

Bizim toplantılarımız, aslında, yönetim olarak gücümüzü nereden aldığımızın da bir göstergesiydi.

Yönetimler güçlerini farklı kaynaklardan alırlar. Bu tamamen bir yönetici tercihi meselesidir. Genelde güç, yöneticiyi o konuma getiren merciden alınır. Yani bir anlamda patron veya yönetim kurulu sizi desteklediği sürece güçlüsünüzdür ve onu/onları memnun etmeye çalışırsınız. Bir başka açıdan yaklaşıldığındaysa, sizi güçlü kılan şey patron/yönetim kurulu tarafından konulan hedefleri karşılamanızdaki başarıdır ve bu başarıyı yakaladığınız sürece kendinizi güçlü hissedersiniz. Burada gücün kaynağı, başarıyı yakalamana yardım eden ve esasında bunu mümkün kılan teşkilatınız ve ekibinizdir.

Yapı Kredi'nin geldiği noktada hepimiz konulan her türlü hedefi tüm engellerin üstünden çağlayarak aşıp yakalayacağımıza dair çok büyük bir inanç ve güven içinde olduğumuzdan dolayı, kendi gücümüzü kendimizin yarattığına inanıyor ve bu duyguyu "Biz Yapı Kredi'yiz!"

söylemine kadar götürebiliyorduk.

Yönetim Anlayışım ve Liderlik

"İnsanın insanı, insanın kurumu, kurumun insanı sömürmesine hep karşı durdum."

Öncelikle yönetim anlayışımın çok demokratik olmadığını söyleyebilirim. Zaten ticari kurumlarda demokrasi işleyebilir mi? Yönetimle ilgili nihai karar sorumluluklarının taban tarafından paylaşılmadığı bir ortam ne kadar demokratik olabilir? Siyasi anlamda da benim bugüne dek gördüğüm kadarıyla demokrasi, yeterli eğitim ve iletişimin olmadığı toplumlarda en iyiye getiren değil, iyi olmayanı değiştiren bir sistem olarak çalışıyor. Bu nedenle bizim yapmaya çalıştığımız, sistemi demokratikleştirmek değil, karar süreçlerine çeşitli seviyelerde katılımı sağlamaktı. Bizim Yapı Kredi'de hedeflediğimiz, kendi kendini yenileyen ve güçlendiren bir sistem olduğundan, sistemin doğru ve yanlış taraflarını ortaya çıkarabilmek için açıklık ve güven içinde katılım gerekiyordu. Açıklık, katılım, paylaşma ilkeleri de buradan doğmuştu.

Yönetimde demokratik olmamakla birlikte, yönetici olarak hiçbir zaman altların ezilmesine fırsat vermediğim gibi, insanın insanı, insanın kurumu, kurumun insanı sömürmesine de hep karşı durdum.

Çalışma yaklaşımım her zaman konulan hedeflere odaklanmak ve hedeften geri gelerek, bizi hedefe götürecek stratejiyi tasarlayıp bunun tavizsiz uygulanmasını sağlamaktı. Bu süreç içinde tek düşüncem de başında bulunduğum kurumu hep ileri götürmekti. Bunu yaparken başkalarına hoş görünme ve koltuk kaygım hiç olmadı.

Yapı Kredi'de sonuç yönelimli ("result-oriented") paradigma değişiminin bir parçası olarak, proje gruplarıyla çalışmaya başladığında yadırganan (bir üst unvandaki kişinin görüşünün her zaman karara dönüşmemesi, daha alt unvanda kişilerin görüşlerinin de karar oluşturabileceği gibi), bizim toplumumuzla çok bağdaşmayan çalışma tarzımız olumlu sonuçlar alındıkça benimsendi ve sonraları daha kolay uygulanır hale geldi.

Başarıya takım halinde ulaşmanın temel şart olduğuna inanırım. (Çocukluğumdan bu yana hep takım oyunlarında yer almışımdır, bireysel sporlara eğilmeye hiç fırsatım olmadığı gibi, içimden de büyük bir arzu gelmedi. İleri yaşlarda bunun eksikliğini güçlü bir biçimde hissettim.) Takım halinde hareket etmek için de hedef birliği ve güven çok önemli iki olgu olarak ortaya çıkar. Bence güvenin

oluşmasında, verilen sözlerin tutulması, şeffaflık, adalet, takım elemanlarına verilen değerin hissettirilmesi ve saygı çok önemli yer tutar. Çalışma ortamında yalana, kandırılmaya, kaytarma veya pozisyon gücünün kişisel menfaat için kullanılmasına hiçbir zaman tahammül edememiştir.

Gelişmiş ülkelerde de giderek artan bir şekilde geniş kabul gören "proje grupları çalışması" da bir bakıma takım oyununun iş dünyasına yansımış halidir ve takım oyunu ilkeleri üstüne kurulmuştur. Ancak bu proje gruplarının, ülkemizde de çok yaygın görülen "komite" lerle karıştırılmaması gerekir.

Türkiye'de zaman zaman kavram karmaşası yaşanan konulardan biri de "proje grupları"yla bu "komite"ler olmuştur. Sorumluluk alınması istenmeyen zamanlarda en kolay yol, komite kurmaktır. Ünlü reklamcı David Ogilvy'ye ait olduğu söylenen "A camel is a horse designed by a committee" (deve, atın bir komite tarafından tasarlanmış halidir) sözünün anlattığı komitelerle proje grupları geceyle gündüz kadar farklılık gösterir.

Ülkemizde çoğu kez birbirleriyle eşdeğer kullanılan bu iki sözcükten komite, daha ziyade, görüş alışverişinde (istişare) bulunmak amacıyla bir araya getirilen toplulukları anlatır; "proje grubu"ysa belirli bir amaç etrafında birleşmiş, belirli bir hedefi ve o hedefe ulaşma süresi olan, o süreçte rollerin taşınan unvanlardan bağımsız olarak değerlendirildiği, ast-üst ilişkisinin dışında, proje kaptanının yönlendirme ve koordinasyonu altında bir araya gelmiş bir takımdır. Bu takımlar projeden projeye değişebilir. Belirli bir hedefe odaklanmadan yapılan geniş katılımlı toplantılarda yön ve tercihler belirlenebiliyor, ama somut ürün veya stratejileri tasarlayamıyorsunuz. Bu nedenle amaca göre çalışma gruplarının da şekillenmesi gerekiyor.

"Yapı Kredi 2000" projesiyle birlikte, gelecekle ilgili beklentiler temel alınarak banka altyapısı yeniden şekillendirilirken, bununla uyumlu bir zihniyetin yerleşmesi ve kurumun omurgasını oluşturması için çok mücadele edildi ve büyük emek verildi. Tüm Yapı Kredililerin sahip çıkmasını ve içtenlikle benimsemesini istediğimiz kârlılığı hedefleme, müşteriye bağlılık, saydamlık, takım çalışması, açık eleştiri, performansı ödüllendir

me ve benzeri ilkeler hem müşteriler nezdinde bankanın imajını güçlendirecek ve hizmet kalitesini arttıracak, hem de çalışma düzeni olarak çok daha verimli ve tatmin edici bir ortam yaratacaktı. Ancak bu çalışma düzeninin devam ettirilebilmesinin tamamen lidere bağlı

bir konu olduğunu Yapı Kredi'den ayrılışımdan sonraki yıllarda anladım.

Yabancı Yatırımcılar

Paradigma değişimi, yeni bir hizmet anlayışı ve insana değer veren kurumsal kültürün yanı sıra sektörde gösterdiği ilerleme ve dünya standartlarında bir banka olma yolunda attığı adımlar, 1994'te Henkel ve 1995'te Çanakkale Çimento iştiraklerinin satışıyla banka bilançosunda meydana gelen olumlu etki, Yapı Kredi'nin yabancı finans kurumları ve yatırımcılar tarafından da çok yakından izlenmesine yol açtı. Halka açık bir şirket olmamız nedeniyle, yabancı yatırımcılardan yurtdışında çeşitli sunumlar için sürekli davet alıyor, ancak banka içindeki çalışmalarımızdan dolayı buna bir türlü fırsat bulamıyorduk.

Yabancı yatırımcılara ilk sunumu 1996 sonbaharında, Merrill Lynch'in bir daveti üzerine Londra'da yaptık. Bankanın hem piyasadaki güçlü konumu, hem de ileriye dönük oluşturmuş olduğu stratejilerdeki hazırlıkları yabancı yatırımcıların büyük ilgisini çekiyordu. Londra sunumundan sonra UBS (Union Bank of Switzerland), 4 Ekim 1996 tarihli raporunda "Don't worry, buy Yapı" yorumuyla birçok diğer bankayla birlikte yabancı yatırımcıları Yapı Kredi'ye yöneltmeye başlayan kurumlardan yalnızca biriydi.

1997 yılına yabancı yatırımcıların çok yoğun talepleriyle girdik. Uzakdoğu ülkelerinden çok olumsuz sinyaller gelmesine rağmen, gelişmekte olan ülkeler içinde Türkiye 1994 krizinin etkilerinden arınmış, 1996 gümrük birliği kapsamında Avrupa'yla bir açıdan bütünleşmişti.

1997 yılı, Yapı Kredi açısından en hareketli yıllardan biri oldu. Banka içindeki çatışmaların, özellikle de teknoloji ve banka yönetimi arasındakilerin kontrol altına alınmış olması, bankanın piyasalarda belirgin bir üstünlük sağlaması ve rakipleriyle arasındaki farkı açması, Turkcell ve Superonline gibi önyak olduğu yatırımların son derece olumlu sonuçlar vermiş olması, Yapı Kredi'nin dış piyasalardaki itibarını daha da yükseltmiş, daha çok konuşulur hale gelmesini sağlamıştı.

İkincil Arz ve "Roadshow"

Bunların sonucu olarak bankanın yaklaşık yüzde 10 hissesinin Credit Suisse First Boston aracılığıyla yatırımcılara "secondary offering" (ikincil arz) olarak pazarlanması konusu gündeme geldi. Bankanın ilk roadshow'u bu amaçla Haziran 1997'de gerçekleştirildi.

Türkiye'de giderek daha sık kullanılmaya başlanan bir terim olan "roadshow", 90'lı yıllarda Türkiye için çok yeni bir kavram ve olaydı, çok az sayıda kurum bu tür deneyimlerden geçiyordu. "Roadshow", kelime anlamı ve kulağa hoş gelen yanı dışında, son derece zahmetli, zor, yorucu ve stresli bir süreçtir. Hedef, çok sayıda yatırımcıyı kurumunuza yatırım yapmaları için ikna etmektir. Avrupa'nın ve Amerika'nın çeşitli finans merkezlerinde yatırımcılara bir-iki saat arasında değişen sürelerde, çok sayıda "bire bir" ya da "grup halinde sunum" u gerçekleştirmeniz söz konusudur.

Sunumların sonunda potansiyel yatırımcıların her türlü sorusuna tatminkâr cevap vermeniz gerekir ve bazen gün içinde yedi-sekiz sunumun arka arkaya yapıldığı, bir şehirden diğerine geçildiği, çok kısa sürelerle bir otelden diğerine taşındığı, doğru dürüst yemek yeme fırsatını bile bulamadığınız bir düzen içinde bir ya da iki hafta yaşamak durumunda kalırsınız. İşin en güzel tarafıysa, takım halinde çalışmanın verdiği keyif ve olumlu sonuçlar alındığında bir bütün olarak o mutluluğu paylaşmaktır.

Haziran 1997'de bankanın tanıtımını yapacak ekip içinde benimle birlikte yönetim kurulu üyemiz Doç. Dr. Deniz Gökçe, genel müdür başyardımcılarımız Dr. Hasan Ersel ve Selçuk Altun, genel müdür yardımcıları Naci Sığın (fon yönetimi) ve Kemal Kaya (dış ilişkiler), daha sonraları da mali işlerden sorumlu Berrin Avcılar ve Birol Yücel gibi bir grup yönetici arkadaşımız vardı. Avrupa'nın çeşitli ticari merkezlerinde gerçekleştirilen tanıtım toplantılarından sonra Amerika'ya geçildi ve doğudan batı yakasına kadar bütün finansal merkezlerinde banka tanıtıldı. Bu tanıtımlardan yansıdığı kadarıyla, Yapı Kredi'nin yabancı yatırımcılara cazip gelen yanları şunlardı:

- Büyük bir özkaynağa sahip olması (uluslararası muhasebe prensiplerine göre),
- perakende ve bireysel piyasalardaki hemen hemen bütün yeni ürün ve hizmetlere önderlik etmiş olması,
- bireysel bankacılığın yanı sıra dış ticaretin finansmanında, kurumsal ve sermaye piyasalarında lider konumda olması,
- rasyonel bir şube büyüklüğüne ve en geniş ATM ağına sahip olması,
- bireysel ve perakende piyasalardaki üstünlük sonucu oluşan yüksek seviyeli ticari ve vadesiz mevduat sayesinde fonlama maliyetinin çok düşük olması ve bunun getirdiği rekabet avantajı,
- yüksek iş ve hizmet hacminin yarattığı sürekli artan hizmet ve komisyon gelirleri
- yeni teknolojinin etkin kullanımı sayesinde operasyonel

verimliliğin rekabetin çok önünde bulunması ve Yapı Kredi 2000 projesiyle birlikte bu konunun daha da güçlendirilecek olması,

- bütün bu faaliyetlerin yanı sıra sermaye piyasaları, sigorta, leasing ve factoring hizmetleriyle de çok geniş ve etkin hizmet yelpazesine sahip olması.

Gelecekle ilgili hedeflerimiz ve banka kârlılığı, o güne kadar gösterilmiş olan performans ve yapılan yatırımlar dikkate alınarak, üç ana platformda anlatılmıştı:

- Ticari etkinliğin arttırılması (piyasa duyarlı müşteri odaklı yapı ve strateji sonucu gelirlerin arttırılması),
- Yapı Kredi 2000 projesiyle birlikte operasyonel verimliliğin arttırılması (yeni teknoloji mimarimiz, sistemlerimiz ve merkezileştirilecek operasyonlarla ürün ve hizmet dağıtımını ve maliyetleri optimal seviyelere çekerek büyük bir rekabet avantajı yakalamak),
- Bilançoda yer alan bankacılık dışı (non-core) yüksek değerli iştirak ve gayrimenkullerin (Türkcell ve iştirakler ile ihtiyaç dışı binaların) satışından elde edilecek gelirler.

Banka olarak 2000 yılı için koymuş olduğumuz operasyon hedefleri de şu şekilde belirtilmişti:

2000

Hisseler

1-000.000

1-000.000 kartları (bin)

1-500.000 tları

1-300.000 Mevduat hesapları (bin)

1-21.000 Dış ticaret hacmi (milyar ABD \$)

1-600 İşletme Sayısı (milyon)

1-45.000 İleri başına ürün

9-77.2 Elemanı/Operasyon elemanı oranı

Büyük ilgi gördüğümüz bu ilk roadshow'umuzun ABD etabının son haftasında Refahyol hükümeti istifa etti, piyasaların tepkileri de çok olumlu olmadı, ama biz, Amerika'dan dönüşümüzü takip eden pazartesi günü Londra'da hedeflediğimiz satış, Mehmet Bey'in çok mutlu olmamasına rağmen gerçekleştirebildik.

Yapı Kredi hisselerinin bu ikincil arzıyla birlikte, bankada yabancı

yatırımcıların payı yüzde 40'a yaklaştı. Bu, banka açısından çok önemli bir gelişmeydi, çünkü bu kadar yüksek oranda bir yabancı ortak yapısıyla artık her şeyimizi uluslararası standartlarda gerçekleştirmek zorundaydık.

Yapı Kredi piyasada etkinliği açısından hemen hemen her konuda birinci sıraya yükselmışti, bilanço kalemleri ve toplam aktifler olarak en önde yer alıyorduk, müşteri sayısı da 400 binlerden 5 milyonlara ulaşmış durumdaydı. Altyapının tamamlanması ve bankacılık üssünün devreye girmesiyle birlikte, bankanın ileriye dönük çok büyük bir hamle yapacağı ve rakiplerinin bu konuda aynı hızda hareket etme olanaklarının bulunmaması (benzer yatırımlara girmemiş olmaları) nedeniyle piyasadaki konumunun daha da güçleneceği görülmüyordu. Bu açılım ve diğer gelişmelerle birlikte, 1997'de piyasa değeri yaklaşık 1,5 milyar USD olarak görülen Yapı Kredi 1999 başında 5 milyar USD'ye ulaşacaktı.

Bir taraftan da Turkcell'in engel tanımaz yükselişi, Grubun dışarıdan çok yakından izlenmesi sonucunu getiriyor, kurumsal değişimin sadece Yapı Kredi'de değil, tüm Grupta da gerçekleşmesini gerekli kılıyor ve beklentileri arttırıyordu. Bütün bu olumlu gelişmeler yaşanırken, gelecekte izlenecek temel politika ve stratejiler, bazı çevrelerin de etkisiyle, Mehmet Bey'le aramızdaki görüş farklılıklarının kaynağını da oluşturmaya başlamıştı.

Bu tür temel stratejik konular her hafta çarşamba günü yapılan Holding icra komitesi toplantılarında defalarca gündeme getirilmekle birlikte ne yazık ki çok fazla bir mesafe almamıyordu. Bir noktadan sonra, banka-holding çelişkisi giderek gündemde en ağırlıklı konu olarak ortaya çıkmaya başladı. Mehmet Bey'in izlemek istediği yol ve yapmak istedikleri ile benim anlayışım ve stratejik konulara bakışım giderek farklılaşır oldu. Bunlara bir örnek, Grubun Akşam gazetesini alışı ve medya sektörüne girişiydi. Zaten 1993'te Medya Holding-ATV grubuna ortak olurken de bu konuya katılmadığımı kendisine çok açık bir şekilde belirtmiş ve bizim çalışmalarımız üzerinde önemli ölçüde risk oluşturduğuna dikkat çekmiştim. Bu bakımdan medya kuruluşlarıyla ilişkilerimizi olabildiğince kol boyu mesafede tutuyor ve ticari (kredi ve reklam) ilişkilerimizi objektif kriterlere göre düzenliyorduk.

Akşam gazetesi alındıktan sonra da yoğun baskı altında kalmama rağmen bu ilkeden vazgeçmedim. Mehmet Bey de bizim prensiplerimize, ben bankada bulunduğum sürece hoşgörüyle yaklaştı ve ısrarcı bir davranış sergilemedi, ancak bu yaklaşımları benimsemediğini de hissedebiliyordum.

"Enflasyon ve Türk/Uluslararası Muhasebe Prensiplerinin Etkileri (International Accounting Standards IAS 29)"

1997'den itibaren ikincil arz ile birlikte dış piyasalara açılmamız, daha sonra ilk Eurobond satışımız, ilk çek portföyü karşılığında alınan kredi (securitization) ve çeşitli sendikasyonlar ile devam etti. Her defasında yabancı yatırımcılar/finansörler, Yapı Kredi'nin Türkiye'deki geçerli muhasebe prensiplerine göre hazırlanmış mali tablolarıyla, bağımsız denetim kuruluşu tarafından, uluslararası muhasebe prensiplerine göre (International Accounting Standards IAS 29) ve enflasyonun etkilerini hesaba katacak şekilde hazırlanmış mali tablolar arasındaki farka hayret ediyorlardı.

Bu durum sadece bizim için değil, tüm diğer büyük bankalar için de geçerliydi, ancak orta ve küçük bankaların bilançolarında büyük ve eski bankaların boyutlarında sabit kıymetler ve iştirakler olmadığı için onlar bizim kadar etkilenmiyorlardı. Bazı rakiplerimiz ise IAS 29'a göre bilanço hazırlayamıyordu, elde ettikleri gelirler vergilendirildiği için enflasyon sonucu IAS 29'a göre zarar ediyorlardı, çünkü birçok bankanın en önemli gelir kaynağı TC Hazinesi'nin ödediği faizler ve risk primleriydi.

Türkiye'de o dönemlerde piyasalarda günlük hareket görmeyen aktifler (varlıklar) satın alma (iktisap) bedelleriyle değerlendirilir ve bu değerler yıl sonunda enflasyona göre ayarlanmazdı. Dolayısıyla birkaç yıl içinde yüksek enflasyon nedeniyle bu tür varlıkların değerleri erir, anlamsız boyutlara gerilerdi.

Uluslararası muhasebe prensiplerine göre (IAS 29) bir ülkede son üç yılın toplam enflasyonu yüzde 100'ü geçerse, o ülkedeki mali tabloların enflasyon muhasebesi prensiplerine göre hazırlanması gerekir. Oysa ülkemizde üç yılın (1993, 1994, 1995) toplam enflasyonu yüzde 300'lere ulaşmasına rağmen, mali tablolar yürürlükteki kurallara göre hazırlanmaktaydı. Maliye Bakanlığı tarafından ilan edilen yeniden değerlendirme kuralları söz konusu aktiflerin piyasa değerlerini yeterince yansıtmaktan çok uzak kalıyordu.

Bu durum özellikle Yapı Kredi gibi çok değerli iştirakleri ve gayrimenkulleri olan kuruluşlar için ayrı bir önem taşıyordu. Özellikle özkaynak açısından bakıldığında, enflasyon etkilerinin göz önüne alınmasıyla Yapı Kredi'nin değeri ciddi şekilde artıyordu.

1995 yıl sonu yapılan değerlendirmelerde gayrimenkuller, iştirakler ve diğer bağlı değerlerden oluşan, bir milyar USD'nin üzerinde bir ek

öz kaynak ortaya çıkmıştı. Bankamızın gerçekte, o günkü İMKB verilerinin saptadığı değerin üç katı değerinde olduğunu göz önüne aldığımızda, bunu ortaklarımıza bir gizli rezerv ya da gizli aktif olarak sunmak zorunda kaldık. Burada yer alan önemli bazı iştirak ve gayrimenkullerimiz şöyleydi:

İştirakler:

- Turkcell İletişim Hizmetleri AŞ,
- Halk Sigorta TAŞ,
- Yapı Kredi Finansal Kiralama AO,
- Enternasyonal Turizm Yatırım AŞ.

Gayrimenkuller:

- Yapı Kredi Plaza A Blok,
- Yapı Kredi Plaza D Blok,
- Operasyon Merkezi,
- Bilpa AŞ Yönetim Binası,
- Bağlarbaşı Korusu,
- Yeniköy Korusu,
- Bayramoğlu Tesisleri,
- Ataşehir Konutları.

Bu iştiraklerimizin o günkü toplam defter kayıt değerleri 480 milyon USD'yken piyasa değeri 1.6 milyar USD'nin üzerindeydi.

Yabancılar doğal olarak hisse senetlerinin gerçek değerinin piyasaya yansımalarını bekliyorlardı, ancak yukarıda kısaca açıklamaya çalıştığım gibi Türkiye'de o dönemlerde uygulanan muhasebe prensipleri, enflasyon etkisini arındırmaya yeterli değildi. Mali tabloların doğruyu ve gerçeği (true and fair) yansıtmaları gerekirken, yüksek enflasyon nedeniyle bu mümkün olamıyor ve yatırımcılar mağdur duruma düşüyordu, çünkü bu kadar yüksek enflasyon ortamıyla karşı karşıya bulunmayan yatırımcılar durumu kavrayamıyor, Yapı Kredi'nin bankacılık dışındaki yatırımlarında ve varlıklarındaki "gizli" değerleri anlamakta zorluk çekiyorlardı.

Arthur Andersen'da çalıştığım dönemlerde enflasyon muhasebesi pek gündemde olan bir konu değildi, çünkü bu boyutta enflasyon Türkiye'de o dönemlerde yoktu. Ben de enflasyon muhasebesinin tam anlamıyla ne olduğunu 1996 yılında öğrendim.

O yılki kurban bayramının birinci günü, kısa bir süre sonra yabancı yatırımcılara yapacağımız bir sunum nedeniyle, bankamızın çalıştığı denetim şirketi Ernst and Young'm (E &Y) ofisinin yolunu tuttuk. Yapı

Kredi bilançosunun enflasyona uyarlanmasından sorumlu E&Y yöneticisi Yeşim Uçtum bize enflasyon muhasebesi prensiplerini öğretecekti. İki gün süren çalışmanın sonunda, bankada mali konulardan sorumlu arkadaşlarla birlikte hem prensipleri, hem de uygulama şekillerini öğrendik. Bu bize ilerideki roadshow'larımızda ve diğer yurtdışı sunumlarımızda Türkiye'yi anlatabilme açısından büyük bir avantaj sağladı. O dönemde Türkiye için çok yeni olan bu konulara ilgi gösteren çok azdı. (Yeşim Uçtum daha sonra 2000 yılında, ben Koçbank'm yeniden yapılanma projesinin başındayken, genel müdür yardımcısı olarak Koçbank'taki ekibime katıldı ve Unicredito'yla yapılan ortaklık sürecinde çok önemli sorumluluk üstlendi.)

Burada yaşanan temel sorun şuydu: Yatırımlar Türk Lirası cinsinden hesaplara kaydediliyor, her yıl enflasyon sonucunda kurlar artıyor, bu tür yatırımların döviz cinsinden karşılıkları ise yükselen yeni kurlarla değerlendirildiği için azalıyor ve siz de zarar etmiş gibi görülüydünüz. Basit bir örnekle açıklayayım. Bir milyon USD'ye bir gayrimenkul aldınız diyelim, kur da 100 TL/USD olsun. Aliminiz kayıtlara 100 milyon TL olarak geçecek. Ertesi yıl USD kuru 125 TL olunca, yatırımınızın TL karşılığı sabit kaldığı için, kur nedeniyle 800 bin USD'ye düşecek ve siz de 200 bin USD zarar etmiş gibi görüneceksiniz. Bu nedenle birçok kurum yatırımlarını Türkiye'de değil, yurtdışındaki iştirakler üzerinden ve döviz cinsinden kayda almaya ve bu şekilde bilançolarını enflasyon/kur zararından korumaya çalışıyordu.

Bu uygulamanın belirgin bir örneği, Osmanlı Bankası'nın Garanti Bankası tarafından alınmasıdır. Garanti Bankası, Haziran 1996'da, Union Bank of Switzerland (UBS) tarafından düzenlenen ve 10 bankadan temin edilen 200 milyon USD'lik bir krediyi, Malta'da kurulu ve tamamen kendi kontrolü altındaki Clover Investments Co.'ya aktarmış ve bu fonla Türkiye'nin en eski ve en prestijli bankalarından Osmanlı Bankası'm satın almıştı. Dolayısıyla Osmanlı Bankası, Clover Investmens Co.'nun bir iştiraki olarak görülüyor, Garanti Bankası'nın bilançosundaysa Clover Investments'a verilmiş bir kredi olarak yer alıyordu. Sonuç olarak, o günkü koşullar altında, gayet gerçekçi ve haklı bir şekilde Osmanlı Bankası iştiraki yurtdışında ve döviz üzerinden görüldüğü için enflasyon/kurun yarattığı zarardan korunmuş oluyordu.

Türk ve uluslararası muhasebe prensipleri arasında bu kadar büyük farklılıkların olması, bilançoların IAS 29'a göre düzenlenmiş olanlarıyla düzenlenmemiş olanları arasında karşılaştırma yapma olanağını ortadan kaldırıyordu. Burada elbette böyle yatırım yapan bankaların bu tür varlıklarının enflasyon karşısında değerlerini

koruyamamış olmaları onlar için büyük bir dezavantaj oluyordu. Biz Yapı Kredi olarak son 5-6 yıl içinde yaptığımız yatırımların (ki bu boyutta yatırım yapan tek bankaydık) mali tablolarında doğru ve gerçek şekilde ortaya koyabilmek, o güne kadar gösteremediğimiz değer kayıplarını da göstermek istiyorduk. Bunu yabancılar da istiyordu, çünkü defter değerleriyle uluslararası muhasebe prensiplerine göre düzenlenmiş bilançolar arasındaki bu tutarsızlıklar özellikle büyük bankalar arasında önemli farklar yaratıyor ve bunlar da piyasa değerlerine beklenen şekilde yansımıyordu.

Net Değer Karşılaştırması

(Halka açıklanmış bilgilere ve TCMB alım kurlarına göre)

1996 Öz Kaynaklar (milyon USD)

~~23100~~ Kredi

~~13100~~ Kredi

~~10000~~ Kredi (1)

~~8000~~ Kredi (1)

~~5500~~ Kredi (1) (Konsolide)

(1) FASB 52'ye göre (daha sonra IAS 29'a dönüştü).

1993 yılında oluşturulan İkinci Stratejik Plan'ın önemli unsurlarından biri de mali olmayan ve bankayla sinerji yaratmayan iştirakler ile ihtiyaç fazlası gayrimenkullerin belirli bir plan içinde satılacak olmasıydı. Yeni stratejinin uygulamaya konduğu 1994 yılından itibaren satılan bu tür aktiflerin aşağıda sunulan özet bilgisi, Türkiye'de uygulanan muhasebe prensipleriyle gerçek hayatın birbirinden ne kadar uzak olduğunu göstermesi bakımından da çok çarpıcıdır:*

~~10000~~ Dış kaynaklar (milyon USD)

~~8000~~ 1994 Henkel hisseleri

~~2000~~ 1995 Çanakkale Çimento

~~3000~~ 1996 Yapı Kredi Plaza eski genel müdürlük binası ve katları

~~2000~~ 1997 Enternasyonal

~~3000~~ 1997 Leasing ve sigorta azınlık hisseleri

~~8000~~ 1997 Finansal olmayan kuruluşlarda

8 azınlık hissesi

~~8000~~ Toplam

~~14000~~

Yukarıda da kolaylıkla görülebileceği gibi, yıllar içinde enflasyon

karşısındaki değer kayıpları ile bazı aktiflerin kayıtlı defter değerleri 87 milyon USD'ye inmiş ve banka üçüncü şahıslara yapılan satışlardan büyük kâr elde etmişti. Uluslararası muhasebe prensiplerinin amacı da yıllar itibariyle kâr ve zarar kalemlerinin birbirleriyle aynı bazda karşılaştırılabilmesini sağlamaya yönelikti. Yabancı yatırımcıların o güne kadar kayıtlarda 87 milyon USD olarak görülen aktiflerin 567 milyon USD'ye satılabildiğini ve 480 milyon USD kâr elde edildiğini görmeleri bu konuya daha da fazla eğilmelerine neden oldu, çünkü o dönemin gelecek vaat eden en önemli yatırımlarından biri olan Turkcell de Yapı Kredi bilançosunda aynı durumla karşı karşıyaydı.

1995 sonunda bankaya fiili olarak 55 milyon USD'ye mal olan Turkcell iştiraki birkaç yıl içinde banka kayıtlarında enflasyon nedeniyle 16 milyon USD'ye inmiş ve banka bu iştirakinden dolayı 39 milyon USD zarar etmiş görünüyordu. Bu durum, bu hisselerin satışı açısından da ilginç bir durum doğuruyordu. Örneğin, biz bu hisseleri o gün 20 milyon USD'ye satmış olsak Türkiye'de geçerli prensipler açısından bu gayet normal karşılanır, ama yabancılar bir daha bize kesinlikle yatırım yapmazlardı. Böyle bir şeye izin versek büyük baskı altında kalırdık, çünkü o gün için piyasa değeri (yüzde 12 iştirak üzerinden) 150 milyon USD altında olmayan bu hisseleri 20 milyon USD'ye sattığımızda aradaki fark olan 130 milyon USD'yi başka bir kuruluşa hediye etmiş ve diğer ortakların haklarını korumamış olurduk.

Yabancı yatırımcılarsa 15 milyar USD piyasa değerini geçmiş Turkcell'in Yapı Kredi bilançosunda bulunmasını büyük bir fırsat olarak görüyorlardı. Bu nedenle yabancılar yüksek enflasyon ortamındaki değerlerin gerçeği en doğru yansıtan değerler olmasını bekler ve biz de kayıtlarımızın bu prensiplere göre hazırlanmasına büyük özen gösterirdik. 2000 yılında Turkcell yaklaşık 17 milyar USD değerden New York borsasında halka açıldı. Bu fiyatla Yapı Kredi'deki hisselerin o zamanki değeri de 2 milyar USD'ye yaklaşmıştı. Oysa kayıtlarda birkaç milyon USD olarak görülüyordu. 2005 yılındaysa Yapı Kredi portföyünde kalan Turkcell hisselerinin yaklaşık 1,3 milyar USD değer üzerinden Çukurova'ya satışı konusunda Koç Finansal Hizmetlerle anlaşmaya varıldı.

Yabancı yatırımcılar faaliyetlerden, denetlenmiş raporlardan ve değerlendirme kuruluşlarından elde edilen bilgilerden, Türkiye'de Yapı Kredi'nin yüksek enflasyon karşısında kendini koruyan ve geleceğine büyük boyutlarda yatırım yapan tek banka olduğunu kolaylıkla görüyordu. Piyasa değerinin bağımsız bir şekilde belirleniyor olması da bankaların faaliyetlerini bir ölçüde disipline sokuyordu. Haziran 1997'de Doğruyol hükümetinin düşmesinden

sonra, ikincil arz sırasında Yapı Kredi'nin hisse değeri 3100 TL'ye, Nisan 1998'de, bir yıldan az bir zamanda yüzde 250 artarak 11.000 TL'ye çıktı.

Yapı Kredi'nin o dönemde yabancı yatırımcılar için en cazip özelliklerinden biri de Türkiye'de faiz dışı gelirleriyle operasyonel giderlerini karşılayan tek banka konumuna gelmiş olmasıydı. Birçok banka, Türkiye düşük enflasyonlu bir dönemi hiç yaşamayacakmış gibi, gelecekle ilgili hiçbir önlem almadan, büyük ölçüde hazine bonosu yatırımlarıyla (on government banking) bankacılığa devam ediyordu. Bu durum elbette çok önemli bir "fırsat kârlılığı" yaratıyordu. Bu nedenle de bankaların büyük bir bölümü buna göre pozisyon almıştı. Ancak geçmişte yaşanan ekonomik krizler de göstermekteydi ki bu tür "fırsat kârlılıkları" yapısal değişikliklerin gerçekleştirilmemesi halinde önemli ekonomik krizlerle kesintiye uğruyor, her kriz de geçmiş dönemde elde edilen bu tür kârlılıkları silip süpürüyor ve kurumları mali açıdan büyük sorunlarla karşı karşıya bırakıyordu. (1994,1998 ve 2000 krizleri yakın dönemdeki en belirgin örneklerdir.)

Biz o yıllarda mevcut gidişin bu şekilde sürdürülemeyeceğini özellikle Hasan Hoca (Ersel) ve Salih'le (Başaga) yaptığımız çeşitli stratejik değerlendirmelerde görüyor ve Yapı Kredi'nin gelecek olası bir ekonomik krizden en az düzeyde etkilenmesi için gerekli yapılanmayı belirlemeye ve uygulamaya çalışıyorduk. Kısa vadeli "fırsat bankacılığı"nın ana faaliyet konumuz olarak değerlendirmiyor, tam tersine, enflasyonun Türkiye'de birçok ayıbı ve hatayı örttüğünü ve verimsizliği teşvik ettiğini görüyor, Türk ekonomisinin er veya geç enflasyonla mücadelede başarıya ulaşacağını düşünüyor ve o günlere hazırlanmak için de önemli yatırımlara girmeyi ve bankanın mali gücünü arttırmayı strateji olarak tercih ediyorduk. Enflasyonun düşmesinin sistem üzerinde yaratacağı etki o kadar büyüktü ki, bu konuyu çeşitli toplantılarda basın önünde de dile getiriyor ve sektörü gelecekle ilgili uyarmaya çalışıyorduk.

Örneğin bu amaçla, 10 Eylül 1998 tarihinde yapılan basın toplantısında bankacılık sektörünün düşük enflasyonlu veya enflasyonsuz ortam için hazırlıksız olduğunu ve bu nedenle bankaları zor günlerin beklediğini açıklamaya çalıştık. Ertesi günkü gazetelerde bu konu "düşük enflasyon kaygısı", "bankalar enflasyonsuz günlere hazırlanıyor" gibi başlıklarla yansıtıldı. Özetle ve basında yer aldığı şekliyle, enflasyon düştüğünde bankacılık sektörünün mevcut kârlılıklarını devam ettiremeyeceğini ve gelirlerinin büyük bölümünü faizden elde eden şirketlerin sarsılacağını söylüyor ve dikkatleri şu noktalara çekiyorduk:

... Gerçek bankacılık dönemi başlayacak. Net faiz gelirlerinden çok, hizmet gelirleri önem arz edecek. Hizmet ağını genişletmek gerekiyor ve biz bunu yapıyoruz. Bunu bizden başka yapan yok. Dolayısıyla enflasyonsuz döneme en hazır banka biziz. Piyasalardaki ticari etkinliğimiz kadar, maliyetleri aşağı çekerek yeni döneme hazır olacağız. Biz öyle bir altyapı hazırladık ki maliyet ucuzlatmak için sektöre de hizmet sunacağız. Yeni döneme hazırlanmayan bankalar zor durumda kalacak. 2-3 sene içinde birtakım birleşmeler gündeme gelecek. Hizmet ücreti ve komisyon üretmeden çok fazla ileri gidemeyiz...

Enflasyon düştüğünde kârların önemli ölçüde değişeceği konusundaki bu sözlerimizi aşağıdaki tabloyla daha da somutlaştırıyorduk.

Düşük enflasyon

(faiz %/100)
Faiz 150 liri
Faiz 110 liri
Net faiz 40 geliri
Hizmet ve komisyon geliri 100
Diğer gelirler 5
Toplam 155
Toplam gelir 155
İşletme giderleri 40
Brüt kâr/zarar 25

Yukarıdaki örneklerde kolaylıkla görüldüğü gibi, iş hacmi sabit tutulmuş bir banka yüzde 100 enflasyon altında son derece kârlı bir görünüm sergilerken, enflasyonun yüzde 10'a düştüğü bir ortamda, büyük bir zararla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle "Yapı Kredi 2000" projesinin en önemli özelliklerinden biri, sonuç hesapları (kâr-zarar) açısından "ticari etkinlikler" kadar, "operasyonel verimliliği" de hedef alarak, enflasyonun düşmesi ve artan rekabet ortamında düşük maliyetli işlemlerle büyük bir avantaj yaratmaktır.

Düşük enflasyon, Türkiye için ulaşılması gereken en önemli hedef olmasının ötesinde, bankalar açısından da hazırlıksız oldukları için çok büyük bir risk olarak ortaya çıkıyordu. Ancak düzenleme ve denetleme yetkisi olan kurumlar bile bu konuya çok fazla ilgi göstermiyorlardı. Bu nedenle yabancı yatırımcılar için "Enflasyonun Etkileri"ni anlatmakta kullandığımız modeli Ankara'daki yetkililere de anlatmanın bir görev olduğunu düşünerek, konuyu gündemde tutmaya çalıştık, fakat ne yazık ki Türkiye'de enflasyon muhasebesinin bankacılık sistemine girmesi ancak 2001 krizinden sonra IMF'nin baskısı altında sağlanabildi.

O dönemde piyasalara duyarlı ve müşteri odaklı stratejisiyle hizmet vermek için yapılanma gayretinde olan Yapı Kredi ile çok popüler olan Hazine bonosuna yatırımı temel bankacılık faaliyeti olarak gören bankalar arasındaki farkı yansıtmaya amacıyla hazırladığımız model Ekler bölümünde verilmiştir. Bu modelden de görüleceği gibi, faiz geliri enflasyon etkisinden arındırılmadığı için, tüm faiz gelirin vergiye tabi olması hem anaparanın, hem de özkaynakların erimesine neden oluyordu. Çeşitli çevrelerce yakından izlenen "Yapı Kredi 2000" stratejisi bir yandan enflasyon karşısında banka özkaynaklarının erimesini önlemeyi, diğer taraftan da bankanın düşük enflasyon ortamında düşük işlem maliyetleriyle geniş piyasalarda faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacak altyapıyı kurmayı hedefliyordu.

Uzakdoğu Krizi

Her yıl yapılan Dünya Bankası Toplantısı, Bankacılık Üssü'nün açılışından hemen sonra Eylül 1997'de Hong Kong'da gerçekleştirildi. Uzakdoğu krizinin yaşanmakta olduğu bir döneme rastlaması, bizim de bu krizle ilgili değerlendirmelerin içinde yer almamıza ve daha iyi anlamamıza neden olmuştu. Dalga dalga diğer ülkelere yayılacağı beklenen kriz bizim de öngörülerimiz doğrultusunda Türkiye'ye ulaşamamış, ama yabancılar tarafından Türkiye üzerinde yaratılan kara bulutların oluşması da engellenememişti. Türkiye'nin yabancı yatırımcılara en açık kurumu olmamız ve yabancılar tarafından ilgiyle izlenmekte olan, başta Turkcell olmak üzere gelecek vaat eden birçok yeni proje içinde yer almamız, doğal olarak bize Türkiye'yle ilgili gelişmelerin tanıtılmasında bazı sorumluluklar yüklüyordu. Bu nedenle yatırımcılara (ki bu yatırımcılar yalnızca Yapı Kredi'ye değil, Türkiye'deki başka kurumlara da yatırım yapıyordu) durumu anlatabilmek ve onlarda oluşmuş olduğunu düşündüğümüz birtakım tereddütleri giderebilmek için tekrar bir roadshow'a çıktık. Avrupa'nın çeşitli merkezleri ve Londra'dan sonra yine Amerika'ya gittik. Yabancı yatırımcılar ve finans kurumları bu yaklaşım ve hassasiyetimizi takdirle karşıladılar ve sonunda yatırımcılarımız açısından Türkiye'yle ilgili oluşabilecek bir güvensizlik dalgasını önlemiş olarak 1998 yılını girdik.

Organizasyonda Evrim

Organizasyonlar dinamik yapılardır, ihtiyaçlar ve ihtiyaçlara bağlı olarak piyasalar geliştikçe ve değıştikçe organizasyonlar da değışir. 1980'li yılların sonuna kadar, çok eskilerden gelen ve kısıtlı bankacılık faaliyetlerinin var olduğu dönemlerde organizasyonlar da hiyerarşik ve merkezi yapılar içinde belirlenmiş, 1990'dan sonraysa gelişmeler paralelinde çok köklü değışiklikler göstermiştir. Örneğin Yapı Kredi'de 1987'de İlk Beş Yıllık Plan'dan önce var olan ve altı genel müdür yardımcısına bağlı olarak tanımlanan fonksiyonel ilişkiler 1994'e kadar çeşitli aşamalardan geçtikten sonra, piyasalara ve yönetim ihtiyaçlarına göre yeni başlıklar altında, yedi başyardımcı (icra komitesi üyesi) ve 19 genel müdür yardımcısı arasında paylaşılarak, piyasalara ve piyasaları destekleyen hizmetlere odaklı organizasyonlar haline aşağıda gösterildiğı şekliyle dönüşmüş oldu:

Yapı Kredi Yönetim Organizasyonu - Fonksiyonlar

yeni yapı ve işleyiş dönemi
kurumsal bankacılık bankacılığı, sermaye piyasaları ve bankacılığı, fon ve diğerler, mali işler genel bankacılık operasyonu, insan kaynakları, hukuk işleri, kalite ve iletişim ve pazarlama ve reklam

Bu organizasyon yapısı, bankanın hızla büyüyen faaliyetlerini, müşteri memnuniyetini tesis edecek şekilde gerçekleştirmeyi hedefliyordu. Özellikle tüm ticari bankacılık alanlarındaki günlük iş hacminin tek bir yöneticiyle karşılanması artık söz konusu değildi. Mevcut yöneticilerimizi gelecek vaat eden yeni arkadaşlarımızla takviye edip hem belirli yetkiler çerçevesinde hızlı karar almayı kolaylaştırmak, hem de onların deneyim kazanmalarını sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmak istedik. Amacımız, bankanın geleceğinde kendi üst yönetimini, benim ve bazı arkadaşlarım gibi banka dışından atanmış kişilerden değil, bankanın kendi bünyesinden yetişecek kişilerle oluşturabilmesini sağlamaktır.

Ayrıca müşteri ilişkilerine verdiğimiz önemin bir sonucu olarak, Türkiye'de ilk defa kalite ve iletişim yönetimimiz, müşteri memnuniyeti açısından banka performansını optimal maliyetle sürekli ileri götürmeyi hedefliyor; hizmet kalitesine, banka içi ve banka dışı

iletişime, bilgilendirmeye ve müşteri talep ve şikâyetlerine odaklanıyordu. Genel Müdür Yardımcısı Aytaç Oksal Buldam başkanlığındaki bu yeni yönetim takım çalışması, sürekli iyileştirme, etkin iletişim, süreç, ürün ve hizmetlerin gelişimi için önerilerin teşvik edilmesi, ürün, hizmetler ve kaliteyle ilgili eğitim, müşteri ve personelden geri besleme, takip ve ödüllendirmeyi banka genelinde uygulama sorumluluğunu almıştı.

1996'da "Yapı Kredi 2000" programının ilk aşamasında genel müdürlük fonksiyonları temelde üç ana kategoride değerlendiriliyordu:

- piyasalara ve müşterilere dönük pazarlama ve satış faaliyetleri,
- bu faaliyetleri destekleyen bankacılık operasyonları ve
- tüm banka faaliyetlerini destekleyen mali, idari ve teknik diğer hizmetler.

Sermaye piyasaları ve yatırım yönetimi (Yapı Kredi Yatırım) 1997'de, kredi kartları yönetimi (Yapı Kredi Kart Hizmetleri) ise 1998 başından itibaren ayrı birer şirket olarak faaliyetlerini sürdüreceğek şekilde yeni bir yapıya kavuşturuldu.

Daha sonra bu organizasyondaki sorumlulukların dağılımında o gün için Türkiye'de ilk defa "stratejik iş birimleri" (strategic business units) kavramı gündeme geldi. Bu yaklaşımla hedeflenen, ticari, idari veya teknik özelliklerine bakılmaksızın her birimin kendi içinde kurum kârlılığı üzerindeki etkisini büyük bir açıklıkla ve önceden belirlenmiş kıstaslara göre görebileceği ve yönetimini de bu sonuçlara ulaşacak şekilde yürüteceği bir yapının oluşturulmasıydı.

Yeni organizasyonda şubeler tüm banka ürün ve hizmetlerinin müşterilere ulaştırıldığı dağıtım kanalı (lokasyon) olarak görölüyor; şubeler dışında çeşitli teknolojik olanakların yarattığı ATM, telefon, POS ve internet, alternatif dağıtım kanalları olarak ele alınıyor ve yeni bir yönetim altında toplanıyordu.

Ayrıca o zamana kadar insan kaynaklarının bir parçası olarak görölen eğitim faaliyetleri banka performansının en önemli unsuru olarak değerlendirilip yeni bir konuma getiriliyor ve müşteri karşısında en üstün hizmet kalitesini hedefleyen "performans tasarım ve geliştirme" tanımı altında yepyeni bir kimlik kazanıyordu.

Banka faaliyetlerinin çok sayıda yetkin yönetici tarafından yürütölmesi öngörölüdüğünden, karar ve işlemlerin hızlandırılmasına

ve kalite standartlarının tutturulmasına dönük olarak, banka içinde "müşteri hizmet takımları" (client-service teams) ve ayrı yönetimlerin birbirleriyle olan ilişkilerini saptayan ve performanslarını ölçen "iç hizmet sözleşmeleri" (service-level agreements) geliştirildi. Bu sayede, aksayan uygulamaların belirlenip süratle önlem alınması sağlanacak, bankanın iç ve dış hizmet kalitesi sürekli arttırılacaktı.

Yeni uzmanlık faaliyetlerinin gereği olarak genel müdür yardımcılarının sayısının artması yoğun eleştiriye neden oluyordu. Bunun yanı sıra bir tarihe kadar genel müdür yardımcılarının tamamının erkek olması da eleştiriliyordu. Bankacılık sektörünün tarihi gelişiminden kaynaklanan bu durum bankacılık değıştikçe değışime uğradı ve ben ayrılmadan önce dört hanım arkadaşımız genel müdür yardımcılığı görevlerini yürütmekteydiler: Aytaç Oksal Buldam, Işın Tuğrul, Tülay Güngen ve Meral Bekiroğlu.

İlgili birimler ister piyasaya, ister içeriye (operasyona) dönük olsunlar, ileri teknolojinin sağladığı bilgi ortamı sayesinde, gelir ve giderler üzerinde etkinlik ve verimliliği her işlem ve harcamada kolaylıkla görecekler, yönetim faaliyetleri bu şekilde denetim ve gözetim altında tutulabilecekti.

Bu amaçla 1998 yılında Bankacılık Üssü'ne geçtikten sonra yeni teknolojiyle birlikte başlatılacak "müşteri bilgi dosyası" uygulamasıyla, Yapı Kredi sisteminde yer alan tüm müşteri hesapları, yöneticimiz Ekrem Oral'm başkanlığında büyük bir emekle tek tek taranacak ve müşteri bilgileri, her müşteri için tek bir isim, tek bir numara olacak şekilde, istenen kalite ve standartta verileri içermek üzere yeniden düzenlenecekti. Bu yenilenme sonucunda 7 milyon civarında olan müşteri sayısı, yaklaşık 5 milyon aktif müşteri olarak yeni sistemde yerini alacak, fiyat mekanizması sadece dış müşteriye karşı değil, aynı zamanda banka içi birimler arası iç müşteriye karşı da işletilecek ve banka içindeki her birimin faaliyetlere katkısı kolay bir şekilde izlenebilecekti.

Bütün bunların sonucu olarak da bankanın değışen teknoloji mimarisi ve altyapısıyla birlikte o gün için dünyada çok yeni olan "kârlılık yönetim sistemi" (profitability monitoring system) hedeflenmişti ve kârlılık

- müşteri,
- ürün,
- piyasa ve
- yönetimler

bazında ayrı ayrı izlenebilecekti. Ticari etkinliğin, operasyonel verimliliğin ve piyasalara dönük organizasyon içinde çeşitli unsurların birbirleriyle olan bağlantılarını kolaylıkla gösterecek ve son hedef olan "kâr"la bütünleşmesini sağlayacak, kendi geliştirdiğimiz bu model şöyleydi:

Bankayı oluşturan tüm birimler ya piyasayla karşılıklı, ya da banka içinde birbirleriyle ticari ilişki içindeydi. Yeni organizasyonda maliyetler ve ticari getiriler, ileri teknoloji desteğinin sağladığı olanaklarla yepyeni bir Yönetim Bilgi Sistemi altında izlenecek ve başarı kriterleri de herkese eşit olarak uygulanan açık (şeffaf) performans değerlendirme sistemleriyle ölçülebilecekti.

1994'te ilk defa konuşulmaya başlanan ve anlaşılmasında zorluk çekilen "paradigma değişimleri" bu süreçte yapılan çalışmalarla somut olarak ortaya çıkmış ve teşkilatı yeniden şekillendirmiş bulunuyordu. Değişen kavramlar genelde şöyleydi:

ürüne odaklılık ---> müşteriye odaklılık
pazarlama ---> satış/pazarlama ayrımı
kısıtlı dağıtım kanalı: şube ---> çeşitlendirilmiş dağıtım kanalları
ciro/adet ---> kar
mevduat ---> hizmet
? (her şeye rağmen yüksek hacim) ---> verimlilik
hantal/kalıplaşmış yapılar ---> esnek/modüler yapılar
yetkiler: merkezde ---> yetkiler: piyasalara yakın
genel müdürlük - şubeler ---> merkez - piyasalar
tek/çok yönlü bankacı ---> uzman bankacı
unvan ---> görev
eğitim ---> performans geliştirme
sübjektif değerlendirme ---> objektif değerlendirme
takım çalışması ---> bir arada çalışma

Bu yeni paradigmanın getirdiği kavramların uygulamaya konması ve benimsenmesi Yapı Kredi'nin zirveye ulaşmasında çok önemli rol oynadı.

Yapı Kredi Zirvede

Bankacılık Üssü'nün Açılışı

Bankacılık Üssü'müz 22 Eylül 1997'de Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel tarafından resmi olarak açıldı. Bankanın genel merkezinde bulunan ve İstanbul'un çok çekici ve hareketli bir bölgesinden İstanbul dışına yaklaşık iki bin nitelikli elemanın nakli elbette kendi içinde çok önemli bir olaydı. Ancak iyi bir planlama, açık iletişim ve geleceğin paylaşımıyla, ufak tefek olaylar dışında, büyük bir sorun yaşanmadan bu geçiş tamamlandı.

Yol ve gişelerde yaşanan sorunlar da o dönemin Karayolları yönetiminin, özellikle de genel müdür Yaman Kök'ün, devletle ilişkilerde alışık olmadığımız olumlu yaklaşımı ve yapıcı çözümleriyle kısa bir süre içinde aşıldı. Bankanın belkemiğini oluşturan bu merkez öngörülen standartlardan hiçbir ödün verilmeden yapıldı. Ulaşılmış olan inşaat kalitesi yalnız Türkiye'de değil, uluslararası düzeyde de itibar gördü ve İngiltere'de Kraliçe Özel Ödülü'ne, Hong Kong'un yeni havaalanı projesiyle birlikte aday gösterildi.

Bankacılık Üssü'nün faaliyete geçmesiyle birlikte bu dönemin, Yapı Kredi'nin kuruluş yılı olan 1944'te başlayan yolculuğunun önemli bir aşaması olduğunu ve bu yolculuk boyunca yaratılan yeniliklere, yeni yeniliklerin durmak dinlenmek bilmeden eklenmeye devam edeceğini vurgulamak amacıyla, şu şekilde anlatılmıştı:

... Her yeni yeniliği bir başka yenilik izledi. İşte bu nedenle, Yapı Kredi'mizin Türk ekonomisindeki yolculuğuna "Yeni Yeniliklere Yolculuk" adını verdik. Yeni yeniliklere yolculuğumuzun 53. yılında, bir başka deyişle "Yeni Yeniliklere Yolculuk '97" de büyük bir değişimin, yepyeni bir oluşumun içinde olduğumuz günleri yaşıyoruz. Bu yolculuğun ve oluşumun tüm dünyaya örnek oluşturması ve daha iyi algılanabilmesi için, "Yeni Yeniliklere Yolculuk" tanımlamasını evrensel bir dille ifade etmek gerektiğini duyuyor ve Latince olarak şöyle ifade ediyoruz: "I tiner is Nova Novalis." Bu oluşum yeni bir çalışma ortamını da beraberinde getiriyor: Yapı Kredi Bilgi Çağı Bankacılık Üssü. İnsan ile teknolojinin bütünleştirildiği ve tüm dengelerinin insan lehine kullanıldığı Yapı Kredi Bilgi Çağı Bankacılık Üssü, Yapı Kredi'nin "insan değeri"ne verdiği önemi yansıtıyor ve Bankamızın verimliliğinin olağanüstü boyutlara ulaşmasında büyük bir görev üstleniyor. Değil Türkiye'de, dünyada dahi ancak birkaç ülkede, küçük ölçekli benzerleri bulunan Yapı Kredi Bilgi Çağı Bankacılık Üssü'nün

bünyesinde yer alan ofislerinden caddelerine, sokaklarından koşu pistlerine, cafe'lerinden kıyafet özgürlüğüne, iç mekânlarla dış mekânların kaynaştırılmasından ulaşım ayrıcalıklarına kadar pek çok benzersizliği beraberinde getiren bu "yepyeni dünya"yla karşılaştığınızda bir başka gurur, bir başka sevinç, bir başka heyecan duyacağınıza inanıyoruz.

"Itineris nova novalis" 1998'de basında şöyle yer almıştı:

Yapı Kredi Bankası şubelerinde artık müdür yok. Daha iyi hizmet ve verimlilik için yeniden yapılıyorlar çünkü. Operasyon yönetmeni, satış yönetmeni, pazarlama yönetmeni gibi... Hem idari, hem teknolojik yapılanma 300 şubede tamamlanmış. Yıl sonuna kadar geri kalan 130 şube de üsse katılacak. Geleceğin bankacılığının altyapısı kuruluyor... Artık geniş kitlelerin ihtiyaçlarına yönelik hizmetlerin değil, bireyin ön plana çıktığını, 2000'li yıllarda insana değer veren kurumların başarılı olacağını, bunun tüm sistemler, sektörler için geçerli olduğunun altını çizen Karaçam, siyasilere de gönderme yaparak, "Ankara'da da bu olmak zorunda. Ancak o zaman Türkiye çağ atlar" diyor.

Bankacılık Üssü'nün bir başka özelliği de, burada yer alan her binaya kendi içinde belirli bir anlamı olan Latince adlar verilmiş olmasıydı: in-ventus (bulmak, keşfetmek), miratus (gıpta edilen, hayranlıkla izlenen), sensus (hissetmek, farkına varmak, önceden anlamak), dilatus (başkalarını geride bırakmak), experius (deneyim), potentus (kudretli), flexus (güçlü, bilek bükme), admirus (hayranlık verici), optimus (en iyi, mükemmel, kusursuz), ultimus (en son, en yeni), gardenius (gardenya bitkisi), floriüs (çiçek).

Çağrı Merkezi

Bankacılık Üssü'nün devreye girmesiyle birlikte mevcut tesislerimizde gerçekleştiremediğimiz teknoloji bağımlı birçok yeni bankacılık ürün ve hizmetini devreye sokma fırsatını bulduk. Bunlar arasında özellikle telefon bankacılığı (çağrı merkezi) ve yeni teknoloji ürünleri (PC ve internet) en önemli faaliyetler olarak öne çıkıyordu. Bu yeni hizmetlerle ilgili teknoloji altyapısının kurulmasının ötesinde, bu hizmetleri kullanacak müşteri gruplarının araştırmaları ve pazarlama planlarının tasarımları da birbirlerine paralel yürütülmekteydi. Bunların en güzel örneklerinden biri de arkadaşlarımızın çağrı merkeziyle ilgili ilk ücretsiz hat kullanımını gerçekleştirirken, Türkiye'de o güne kadar uygulanmamış bir telefon numarası hatırlama yolunu da açmalarıydı: 444 0 444. Bir başka deyişle, ilk defa üç numara-bir numara-üç numara olarak telefon numaralarının

hatırlatıldığı ve daha sonra birçok kurumun başvuracağı bir uygulama, Yapı Kredi'de, Faik Türkmen ve ekibi tarafından başlatılmış oldu.

Finansal Göstergeler, 1989-1998

1998, bankamız açısından, altyapı yatırımlarını büyük ölçüde tamamlamış, operasyonel verimlilik konusunda önemli aşamalar kaydetmiş, yeni teknolojiyle birlikte hem kârlılığımızı daha etkin bir şekilde yönetebilecek olanaklara kavuşmuş olduğumuz, hem de risklerimizi kontrol altında tutmaya başladığımız bir yıl oldu.

Son yıllarda, çekilen sıkıntıların yerini piyasalarda keyifli bir büyüme süreci almıştı. Yapı Kredi bankacılık sektöründe birçok değerlendirme faktörleri açısından birinci sıraya yerleşmiş, bunca mücadele ve emekten sonra, sektörün liderliğini üstlenmiş durumdaydı.*

Yapı Kredi 1989-92 yılları arasındaki şube kapatmaları nedeniyle şube sayısı 400'lere inmişken, aynı dönemde İş Bankası yaklaşık 830, Akbank da 530 şubeyle faaliyette bulunuyordu. En az şube sayısına sahip olmasına rağmen Yapı Kredi'nin 1989-98 arası sektörde büyük bankalar arasında gösterdiği gelişme şöyleydi:

1989	1998
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Toplam Mevduat	Yapı Kredi
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Vadeli Mevduat	Yapı Kredi
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Vadesiz Mevduat	Yapı Kredi
İş	Yapı Kredi
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Toplam Krediler	Yapı Kredi
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Yapı Kredi	Yapı Kredi
Ücretli Kredisyon	Yapı Kredi
Gelirleri	Yapı Kredi

1. Yapı Kredi Ak

Ayrıca bankanın yürüttüğü ihracat, ithalat ve diğer işlemlerden oluşan dış ticaret hacminde ve bankanın ticari piyasalardaki etkinliğini ifade eden en önemli göstergelerden biri olan çek takası (alınan/verilen çekler) işlemlerinde Yapı Kredi birinci sıraya oturmuş bulunmaktaydı.

Beş milyonu aşan aktif müşteri portföyüyle, çapraz satış olanakları ve pazarlama-satış konusunda deneyim kazanmış elemanlarının çabalarıyla Yapı Kredi gelir kaynaklarını sürekli arttırıyor ve bunları da üç büyükler arasında en az şubeyle, fakat insan kaynağı ve teknoloji altyapısını en etkin şekilde kullanarak yapıyordu.

Birçok rakip bankanın aksine, Yapı Kredi büyük kurumların faaliyetlerini desteklemek ve onların operasyonel yüklerini almak, "yarınların büyük işletmesi" (YABI) olarak kabul ettiği küçük ve orta boy işletmeleri hedeflemek yolunu seçmiş ve önderlik ettiği bireysel bankacılıkta yaptığı işlerle dünya bankalarıyla yarışır bir düzeye gelmişti.

Bütün bunlar karşısında yabancı yatırımcıların yoğun ilgisi bankanın da piyasa değerini sürekli arttırıyor ve o günler için çok önemli olan 5 milyar USD seviyelerine getiriyordu.

Çukurova, bir tarafta 5 milyar USD değere ulaşmış Yapı Kredi, bir tarafta değeri en az 15 milyar USD'ye ulaşmış görülen TurkcellTe, 20 milyar dolarlık bir aktif varlığa sahip bulunuyordu. Geldiği bu aşamada hem mevcut varlık olarak, hem de geleceğin sektörlerine yapmış olduğu yatırımlarla yarattığı beklentiler açısından, Türkiye'deki diğer büyük gruplarla arasındaki farkı sürekli açıyordu. Yabancı finans kurumları Çukurova Grubuna ve Yapı Kredi'ye kredi vermek için yarışıyor, Turkcell'in halka arzında yer alabilmek için sürekli Mehmet Bey'le ve bizimle görüşmeye geliyorlardı.

Uzun Vadeli Özel Sektör Kredisi

1998 yılı Dünya Bankası toplantısı eylül ayında Washington'da yapıyordu. Çeşitli bankalarla görüşmek için her yıl olduğu gibi o yıl da toplantılara katılmak üzere Washington'a gittik. Birçok banka gibi büyük bir uluslararası kredi kurumu da Yapı Kredi'ye uzun vadeli kredi vermek açısından çok sıcak ve yapıcı yaklaşmıştı. Bu tür kredinin mali piyasalarda çok önemli bir özelliği vardır: Krediye alabilmek için çok uzun ve yorucu bir incelemeden geçersiniz, kredi

miktarları çok büyük olmaz ama anlamı büyüktür. Uzun vadeli olan bu kredilerin önemli sayılabilecek bir ödemesiz dönemi (grace period) olur, maliyetleri de diğer finansal kurumlara göre daha düşüktür. Kısacası bu kurumdan kredi almak, uluslararası mali piyasalarda prestij açısından çok değerlidir. Bu kurumun kredi için bizden istediği koşullardan biri de Grup kredilerinin mutabık kalacağımız bir çerçeve içinde sürdürülmesiydi. Bu nedenle hâkim ortak Çukurova Grubunun da bazı taahhütlerde bulunması gerekiyordu.

Daha önce farklı açılardan değindiğim gibi, Grup kredileri denince bizim açımızdan çeşitli kategoriler vardı:

Yapı Kredi'nin eski iştirakleri (Çukurova Grubunun hâkim ortak olmasından önceki dönem: Çanakkale Çimento, Halk Sigorta, Auer, Comag, Eternit vb),

Yapı Kredi'nin yeni iştirakleri (Enternasyonel - turizm yatırımları, Yapı Kredi-Koray gayrimenkul yatırım ortaklığı),

Yapı Kredi'nin yeni teknoloji iştirakleri (Turkcell, Superonline),

Yapı Kredi'nin kendi mali iştirakleri (Leasing, Factoring, Yapı-Toko Bank, Yapı Kredi Düsseldorf),

Yapı Kredi'nin Çukurova Grubu şirketlerine iştiraki.

Bu yapıyı anlattığımızda kurum bize hak vermiş ve kredi için önerdiği koşullar bizim açımızdan da kabul edilebilir olarak görülmüştü. Kurum yetkililerine, ekim sonuna kadar bu konuyla ilgili bir program sunacağımızı söyledim. Yönetim kurulumuza da kredinin süresi, miktarı, kullandırma şartları ve prosedürü hakkında varılan prensip mutabakatı ışığında bu krediyi alabileceğimize inandığımızı belirttim. Ancak kredinin kullandırılması için öz sermaye ve Grup kredilerinin (Çukurova da dahil) belirli bir çerçeve içinde ve mutabık kalınacak oranlarda sürdürülmesi gerekiyordu.

Bu krediyi, genel müdürlük olarak çok arzu etmemize rağmen, gerekli onayı alamadığımız için kullanamadık. Benim için sonun başlangıcı görülmüştü: Yaklaşık 12 yıldır genel müdürlüğünü yaptığım Yapı Kredi'de ilk defa bu nitelikte bir teklifimiz olumlu görülmüyordu.

Önümüzdeki projeler ve konular değerlendirildiğinde, Mehmet Bey'e Holding olarak belirli bir program ve disiplin altına girmemiz gerektiğini, aksi takdirde varlık içinde sıkıntı çekeceğimizi, her ortamda açık bir dille belirttim. Bu konudaki ısrarlı tutumum sonucunda Mehmet Bey, o dönemde benim gibi Holding yönetim

kurulu üyesi olan ve aynı zamanda icra komitesi başkanlığını da yürüten Cemil'le birlikte, hedeflerimiz doğrultusunda bir plan-program hazırlamamızı istedi.

Cemil Köksal'la "Muhtıra"(!) Hazırlığı

4 Ocak 1999 sabahı saat 10'da, Yapı Kredi Plaza A Blok 16. kattaki toplantı odamda Cemil'le bir araya geldik. Mehmet Bey'in bize verdiği görevi yerine getirecek, Çukurova Holding'in yoluna amaçladığı şekilde devam edebilmesi için yapılması gerekenleri saptayacaktık.

Türkiye 1994'ten beri sürekli krizdeydi, biz de hem Yapı Kredi'nin, hem de Holdingin mümkün olan en az hasarla bu dönemi atlattığını sağlamıştık. Henkel dahil bazı aktiflerin ve özellikle de Çanakkale Çimento'nun satışı bize büyük destek olmuştu. Ancak bu konuda yapılması gereken başka şeyler de vardı. Esasında Mehmet Bey hiçbir zaman şirket satmayı sevmedi, sadece koşullar gerektirdiği zaman, istemese de bizim önerilerimiz doğrultusunda uygulamaları onayladı.

Bu kararları Mehmet Bey'e kolay aldıracağımızı söyleyemem; hele Henkel'in satışında son noktaya geldiğimizde pire için yorgandan vazgeçmeye kalkışması bunun en güzel örneklerinden biridir. Ama şurası da bir gerçek ki Mehmet Bey ikna edilirse o konunun sonuna kadar arkasında durur. Biz banka yönetimi olarak her zaman yalnızca Yapı Kredi'nin iyi olmasının yetmeyeceğini, Çukurova Holding'de de bazı yapısal değişikliklerin gerekli olduğunu söylüyorduk. Önerimiz, Holding bünyesinde başarılı şirketlerin genel performansını daha yükseğe taşımak, gelecek vaat etmeyen sektörlerden çıkmak ve büyümeyi de aynı bankada yaptığımız gibi hesaplı, planlı bir şekilde ve kârlılığı hedefleyerek gerçekleştirmektir.

Cemil'le 4 Ocak 1999 günü tespit ettiğimiz, ilk defa 7 Ocak 1999'da tartışılan, daha sonra da karar için 13 Ocak'ta Holding İcra Komitesi'ne getirdiğimiz, Mehmet Bey'in de "Bu bir muhtıra mı?" diye tebessüm ettiği görüşlerimiz özet olarak şunlardı:

1. Finansman: Zor geçeceği öngörülen 1999 yılında karşılaşılabilecek güçlükler ve planlanan yatırımlar çerçevesinde finansman ihtiyacı revize edilmiştir.
2. Alternatifli plan hazırlığı: Grubun mali gücünü arttırmak ve fırsatların en etkin şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla değerlendirilebilecek aktiflerin neler olduğunu, zamanlamasını ve temin edilen kaynakların ne şekilde ve nerelerde kullanılacağını gösteren planlar icra komitesi tarafından uygulamaya konulacak ve mecburi sebep

olmadıkça uygulamadan taviz verilmeyecektir.

3. Genel yönetim ve organizasyon: İcra komitesince karara bağlanan yatırım, yönetim ve organizasyon konularıyla ilgili temel ilkeler aynen uygulamaya alınacak ve hiçbir üst yönetici, kendisine doğrudan bağlı olmayan şirketlerin yönetimlerine ve karar mekanizmalarına etki etmeyecek ve yönlendirme yapmayacaktır.

4. Mali işler, raporlama ve kontrol: Bütçe çalışmaları ve mali durum raporlamaları konusunda hiçbir istisna yapılmayacak ve uygulamadan ilgili icra komitesi üyesi doğrudan sorumlu olacaktır. Kredi kullanımları icra komitesince belirlenen koşullara uygun olarak yapılacak, bunun dışına çıkılmayacaktır.

Bu toplantı, Mehmet Bey'le benim ve bazı yöneticilerin gelecekle ilgili stratejiler konusunda önemli görüş ayrılıklarının olduğunu bir kere daha vurgulamıştı. Mehmet Bey'le yaklaşık 12 yıldır birlikte çalışıyor olmamdan dolayı, yapısını gayet iyi biliyor, gelecekle ilgili aklından geçenleri, hayallerini, emellerini kolaylıkla görüyordum. Ama gerçeklerden hareket ettiğimizde yapılması gerekenlerin de onun beklentileriyle aynı olmadığını fark ediyordum. Amacım, Mehmet Bey'i sıkıştırmak değil, ona gerçekçi çözüm yolları sunarak, bir yarış atına benzettiğimiz Grubun üstündeki yükleri atarak daha yüksek hızlara ulaşmasını ve rakip gruplarla aradaki farkı daha da fazla açmasını sağlamaktı.

Mehmet Bey'e, yıllardır verilen emekler sonucunda büyük bir fırsat yakaladığımızı, ancak bazı konularımıza farklı yaklaşmamız gerektiğini defalarca söyledim: "Yapı Kredi'den ve Turkcell'den bir miktar hisse satarak hedeflenen alanlara aktaralım, sizin de elinizde bir miktar serbest kaynak kalsın, bunu da dilediğiniz gibi kullanın." Mehmet Bey, Turkcell hisselerinin satılması için henüz erken olduğunu söyledi. Onun beklentisi, Turkcell abonelerinin sayısındaki artışın süreceği ve şirketin değerinin neredeyse geometrik olarak artacağıydı. Yapı Kredi'deyse, 1997'deki ikincil arzdan sonra Çukurova Grubunun zaten yüzde 58'e inmiş olan hisse oranını daha fazla düşürmek istemiyordu. Bunun üzerine bir gün kendisine, daha önce yaşadığım bir olay sonucunda oluşturduğum modeli anlattım: "Yapı Kredi Holding" modeli.

Yapı Kredi Holding Modeli

Gerek Yapı Kredi'nin değeri, gerekse Turkcell dahil iştiraklerimizin gücü Yapı Kredi'de yeni bir modelin kurulmasını düşündürüyordu. Amerika ve Avrupa'da da buna benzer modeller görülmekteydi.

Özellikle Amerika'da bankacılık sektörü iki ayrı yasa tarafından düzenlenmekteydi: "Bank Holding Company Act" ve "Banks Act". 1990'larm başında Amerika'daki faaliyetlerini genişletmek isteyen Mehmet Bey, Rochester'da bir banka (National Bank of Rochester) alma girişiminde bulunmuş ve bu girişimi Grubu temsilen ben yürütmüştüm. Banka sahipleriyle görüşmek üzere birçok defalar Mehmet Bey'le Rochester'a gitmiştik ve bu deneyimden dolayı Mehmet Bey Amerika'daki bu düzenlemeler hakkında da bilgi sahibi olmuştu.

Önerdiğim model özetle şuydu: Yapı Kredi'nin o günkü sermaye yapısında hisselerinin yüzde 58'i Çukurova şirketlerinde, yüzde 42'siyse büyük bölümü yabancılarda olmak üzere üçüncü şahıs ortaklarda bulunmaktaydı. Benim önerim Yapı Kredi'nin yüzde 58'inin ve diğer mali iştiraklerin yer alacağı yeni bir holding şirketi kurmak ve Yapı Kredi'nin kontrol hissesinin hâkim ortağı durumunda olan bu holdingin hisselerinin bir bölümünü yeni yatırımcılara açmaktı.

Bu modelin temelinde, 1987 yılında ben Egebank'ta genel müdürken, Egebank ortaklarından Ergun Özakat'ın Egebank'ta iktidarı değiştirmekte kullandığı yöntem vardı. Ergun Bey orada, bankanın iki büyük ortağı Reginald Galia ve Melih Özakat (bu ikili yüzde 45'i temsil ediyordu) dışındaki ortaklarıyla birlikte bankanın yüzde 55'ni kontrol eden yeni bir şirket kurmuş, diğer bir ortakla birlikte bu yeni kurulan şirketin yüzde 51'ini kontrol eder duruma gelmiş ve sonuçta Egebank ve diğer şirketlerin yönetimlerini değiştirmişti. Sonuç olarak bakıldığında, yüzde 55'in yüzde 51'ine sahip olan bu grup, esas sermayenin yaklaşık yüzde 28'iyle hâkim ortak konumuna geçmişti.

Benim Yapı Kredi'de bu modeli uygulamaktaki amacım, Çukurova Grubunun Yapı Kredi ve mali iştirakleri üzerindeki kontrolünü kaybetmeden (Mehmet Bey de bunu istemiyordu) Gruba mevcut faaliyetler ve yeni projeler için kredi dışında yeni kaynak temin etmektir. O zaman için değeri 15 milyar USD'nin üzerinde kabul edilen Turkcell'den yapılacak kısmi bir satışla da birleştirildiğinde, Grubun bütün mevcut ve yeni ihtiyaçları karşılandığı gibi, Mehmet Bey'in elinde de daha sonra düşünebileceği projeler için yeterli nakit kaynak kalıyordu. (2001 yılında aynı modeli Koç Finansal Hizmetleri'nin kuruluşunda kullandım.)

Bu konuyu Mehmet Bey'le birçok defa görüştük. Mehmet Bey'e her seferinde bütün yumurtaları aynı sepete koymaya çalıştığını, yükselen piyasa değeriyle gözünün Turkcell'de olduğunu, her şeye Turkcell penceresinden bakmaya başladığını, bunu da doğal karşıladığımızı, ancak cep telefonu işinin tamamen yeni bir teknoloji ürünü olduğunu, 7-8 yıl öncesine kadar bu boyutlara geleceğini düşünmeden Yapı

Kredi'nin telefon bankacılığını geliştirmek üzere attığımız adımı hatırlaması gerektiğini, yeni bir teknolojiyle birlikte bu sistemin büyük bir darbe alabileceğini, aynı şekilde bir sağlık sorununun gündeme gelmesinin ihtimal dahilinde olduğunu, bu kadar büyük değer yaratan bir faaliyet üzerinde sürekli olarak hem siyasilerin, hem de rakiplerin gözlerinin olacağını, hükümetler açısından buradaki gelirlerin iştah kabartıcı olduğunu söyledim. "Mehmet Bey, bugünlere Yapı Kredi'nin ve Yapı Kredililerin emekleri sayesinde ulaşabildik. Burada Yapı Kredi'yi ikinci plana atmayın, insanlar var oldukça finansal ihtiyaçları da var olacak. Hızla gelişen teknoloji konusunda bugün avantajlıyız, yarın olmayabiliriz, ama Yapı Kredi her zaman Türk bankacılık sisteminin lider kuruluşu olacaktır, onu gözden çıkarmayın, değerini bilin" dedim.

Mehmet Bey'in yanıtı "Sen bir tatile çık gel, sonra konuşuruz" oldu.

Kış Tatilinden Dönüş

1999 Ocak sonunda ailemle birlikte gittiğim kış tatilinden döndükten kısa bir süre sonra Mehmet Bey bana "Senin Yapı Kredi holding modelini biz Turkcell için düşündük, Turkcell Holding adıyla kuracağımız şirkete grubun ve Yapı Kredi'nin elindeki Turkcell hisselerini koyup, şirketlere Turkcell Holding'in hisselerini vereceğiz" dedi. Ben Yapı Kredi'yle ilgili bir onay beklerken Mehmet Bey'in önceliği Turkcell'e vermiş olmasını kendi açımdan çok düşündürücü ve üzücü buldum. Bana göre bunun Yapı Kredi menfaatine olmayacağını, Yapı Kredi'nin halka açık bir şirket olduğunu ve bu modelin uygulanması halinde, piyasaya doğrudan satılabilecek hisselerin yerine, halka açık olmayan bir şirkette, hisseler üstünde hiçbir şekilde söz sahibi olmayan Yapı Kredi'nin azınlık ortak durumunda kalacağını söyleyerek olumsuz görüşümü belirttim. Mehmet Bey'le artık çok farklı yerlerdeydik.

Yolun Sonu

Bütün bu olaylar gelecekle ilgili konularda Mehmet Bey'le aramızdaki görüş farklılıklarının iyice derinleştiğini gösteriyordu. Ben Yapı Kredi'ye geldiğim günden itibaren biraz da doğam gereği Mehmet Bey'in istekleriyle menfaati çeliştiğinde, menfaati yönünde hareket etmeye çalışmışım. Son birkaç ayki gelişmelerde, Mehmet Bey o güne kadar hiç sorgulamadığı ve eleştirmedeği bu yaklaşımı sorgulamaya ve eleştirmeye, isim vermeden bahsettiği birtakım yöneticilerin benim görüşlerimi paylaşmadığını söylemeye, menfaatinin benim gösterdiğim çizgide değil, başka yönde olduğuna inanmaya başlamıştı.

Bir gün Mehmet Bey yeni bir teklifle geldi: Turkcell yönetimi Superonline'ın kendi bünyelerinde olmasını kendi stratejileri açısından daha doğru buluyormuş. Bankanın Superonline'ı beş yıl önce (1994) ne amaçla kurduğunu kısaca özetledikten sonra, çok yakın bir gelecekte bankanın internet üzerinden önemli dağıtım kanallarından biri haline gelecek Superonline'm Yapı Kredi'de kalması gerektiğini söyledim; bu dağıtım kanalının Turkcell'e de açık olduğunu ve burasını bedeli karşılığında istedikleri gibi kullanabileceklerini, bunun için mülkiyetin değişmesinin gerekli olmadığını belirttim. Bu sözlerim Mehmet Bey'in çok hoşuna gitmedi.

Aramızda sürmekte olan gerginlik, Mehmet Bey'in bir gün "Burhan Bey, artık birlikte çalışmıyoruz, neye el atsak karşımızda sizi buluyoruz bir duvar gibi; her şeye karşı çıkıyorsunuz" demesiyle doruk noktasına ulaştı.

"Ben bunu kendi menfaatim için değil, sizin ve grubun geleceği için yapıyorum" dedim. "Burada sizin üzerinde durmadığınız çok teknik konular var."

"Arkadaşların hepsi sizinle aynı görüşte değil" diye itiraz etti.

Ben "Kim bunlar Mehmet Bey? Benimle konuştuklarında bu görüşleri paylaşmayan kimseyi görmüyorum. Aklın yolu bir; ayrıca bunlar yalnızca benim görüşlerim de değil" dedim.

"Biz sizin stratejinizi benimsemiyoruz" diyerek kesin bir tavır aldı. Yolun sonuna geldiğimiz çok açıktı.

"Mehmet Bey birbirimizi kırmayalım. Son on iki yıldır beraber çalışıyoruz. Gruba toplam on beş yıl hizmet verdim. Kiminle yolunuza

devam edeceğinizi seçmek sizin en doğal hakkınız. Ama biz bu noktaya çok emek vererek, büyük mücadelelerle geldik. Artık önümüz açık. Türkiye'nin en büyük grubu durumundayız. Çok daha akılcı hareket etmemiz lazım. Büyük bir günaha girmek üzeresiniz, ancak ben bu günahın parçası olmayacağım. Onun için bu işi dostça bitirelim, siz kendi yolunuzda yürüyün, inşallah sonunda ben mahcup olurum" dedim.

26 Şubat 1999'da Yapı Kredi teşkilatı yıllar sonra, benden farklı bir mesaj alıyordu:

Değerli arkadaşlarım,

Bugün sizlere şimdiye kadar alışageldiğiniz konulardan farklı içerikte bir mesajımı iletmek istiyorum. Aldığım karar üzerine yaklaşık 12 yıldır aktif olarak hizmet ettiğim Bankamız'dan ayrılıyorum. Bu kararı vermemin sebebi üyesi olduğum Çukurova Holding İcra Komitesi'nde Grup Yönetimi ile ilgili ortaya çıkan görüş farklılıklarıdır. Bu nedenle, öncelikle Holding ve İcra Komitesi yönetimlerinden, sonucunda da Yapı Kredi Genel Müdürlüğü görevinden ayrılma kararı aldım. Bu benim için bir tercih değil, ilke meselesi haline geldi.

Değerli arkadaşlarım,

12 yıl önceki Yapı Kredi ile bugünkü Yapı Kredi arasındaki fark, mesleki yaşamımın en önemli eseri oldu. Bu dönemde biz Yapı Kredi ile, Yapı Kredi bizimle büyüdü. Bu süre içinde birçok güzellikleri ve zorlukları paylaştık. Amacım, birlikte Yapı Kredi'yi Türkiye'de ve dünyada çağdaş bir kurum haline getirmektir. Bu sonuca büyük ölçüde ulaştığımıza inanıyorum. Sizlerden son isteğim, sonuna yaklaşmakta olduğumuz değişim sürecini hedeflendiği gibi başarıya ulaştırmanız. Bankayı hak ettiği yere taşımanız, 2000'li yıllara en hazırlıklı ve rekabet gücü en yüksek kurum olarak girmemizi sağlamanızdır. Bu hepimizin hakkı.

Benden sonra bayrağı taşıyacak olan, çok sevdiğim yardımcılarımdan Naci Sığın'a bütün gücünüz ve içtenliğinizle destek olmanızı bekliyorum.

Genel Müdür'ünüz olarak bana göstermiş olduğunuz yakınlığı ve güveni hiçbir zaman unutmayacağım. Sizlere son sözüm, birlikte oluşturduğumuz ilkelere ve değerlerinize sahip çıkmaya devam etmenizdir.

Her zaman olduğu ve olacağı gibi, en içten sevgilerimi iletiyorum.

Hoşçakalın...

Sondan Sonra

Bankadaki görevimden ayrıldıktan sonra Yapı Kredi genel müdürlüğüne -1999 yılı Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın genel kurulu dışında- hiç gitmedim.

Ayrılışımdan sonra bankanın girdiği yeni süreçle ilgili bildiklerim banka yönetimlerinden gelen bilgilere, çeşitli yayın organlarında yer alan konulara ve çok kısıtlı olan kendi gözlemlerime dayanmaktadır.

Bu gözlemlerimden birincisi, 14 Mart Tıp Bayramı nedeniyle bankanın verdiği yemektir. Babamın hekim olması nedeniyle her yıl katılmaya özen gösterdiğim bu geceye davet üzerine gittim. İlk dikkatimi çeken unsur, banka üst yönetimi ve eşleri için protokol masası kurulmuş olmasıydı. Benim kurumsal kültürümüze yerleşmiş olduğunu sandığım bir unsurun devam etmediğini, yapay ayırım ve protokol uygulamalarının hemen geri gelmiş olduğunu görmek bana büyük üzüntü verdi; bu üzüntümü orada dile getirdim. Anladım ki "kurumsal kültür" kişilerin gelişiyile gelip gitmesiyle yok olabilen bir şeydi.

Bankadan ayrılışımdan sonra birçok olay, görevde bulunduğum süre içindeki inancımın aksine, bu kültürün kök salmasını sağlama konusunda yeterince başarılı olamadığımızı gösterdi. "Kurumsal kültür"den söz edebilmek için kurumun kişiyi şekillendirmesi gerektiğini şimdi daha iyi anlıyorum. Sürekli olarak kişilerin şekillendirdiği kurumlarda "kurumsal kültür"den söz edilemiyor. Nitekim Yapı Kredi'de Kâzım Taşkent'le başlayan kurumsal kültür daha sonra farklı yönetimlerde farklı şekiller aldı, bizim dönemimizde tekrar oluşturulmaya çalışıldıysa da devam edemedi.

Birçok ülkede kurumların kültürleri ve hafızaları tamamen lidere bağlı olarak şekilleniyor. Kurumsal kültür, kurum yapısının en ince noktalarına işleyene ve uygulamaya tamamen hâkim olana kadar, liderlerin bu konudaki rolleri ve destekleri çok önemli, çünkü sistemleri insanlar kuruyor, insanlar sürdürüyor, insanlar yıkıyor veya değiştiriyorlar. Mevcut sistemler kendi kendilerini değiştiremiyor. Bu değişimler bazen olumlu, bazense olumsuz sonuçlar getiriyor.

Bu açıdan ülkemizde kurumsal kültür, ne yazık ki ancak çok istisnai hallerde görülüyor.

İkinci olay, bankanın benim için düzenlemek istediği veda yemeğiydi. Bu yemeğin tarihi olarak 1999 Mart ayının son cuma ya da cumartesi

günü belirlendi. Ben de bu arada bankayla ilgili çeşitli ayrılış işlemlerimi sonuçlandırmaya çalışıyordum, dolayısıyla bankanın birçok bölümüyle iletişimim devam ediyordu. Önce gerçek olduğuna pek ihtimal vermediğim bir bilgi geldi: 1 Nisan itibariyle yeni bir organizasyon yapılacak ve bazı genel müdür yardımcılarının görevlerine son verilecek, bazılarınınsa yerleri değiştirilecekti. Bu organizasyon üçer ay arayla üç aşamada gerçekleştirilecekti. Buna ihtimal vermedim, çünkü bu bilginin hassas bir içeriği daha vardı: "Karaçam'ın adamları uzaklaştırılıyor" deniyordu. Şaşırdım; kim benim adamımdı, daha doğrusu kim benim adamım değildi ki? Biraz sorduğum, tam emin olamadığım bir hazırlığın yapıldığını doğrulattım. Bunun üzerine yemeği erteletme kararı verdim. Selçuk Altun'u aradım, bayram için yakın arkadaşım Rifat (Karakimseli) ve eşlerimizle birlikte Londra'ya gideceğimi söyledim ve yemeği daha ileri bir tarihte yapmalarını istedim. Selçuk çok ısrar etti, "Çok hazırlık yaptık" dedi, ama kararımı değiştirmedim. Nisan ayı başında Londra'dan döndüğümde öğrendim ki yeni organizasyon yapılmış ve bazı üst düzey yöneticiler görevlerinden uzaklaştırılmış. Bu uygulama geri kalan yöneticiler için de sonraki dönemlerde devam etti. O günkü yönetimin bana hâlâ bir veda yemeği borcu (!) var.

* * *

Superonline, bankayla Turkcell arasında birkaç kere el değiştirdi; önce Turkcell'e satıldı, sonra geri alındı, sonrasını takip etmedim.

* * *

Turkcell Holdings kuruldu ve Aralık 1999'da Yapı Kredi genel müdürlüğünün Sermaye Piyasası Kurulu'na yaptığı açıklamayla, Yapı Kredi'nin Turkcell'deki hisselerinin bu holdinge satıldığı bilgisi verildi. Yapı Kredi bu işlem sonrasında yüzde 10 Turkcell hissesi karşılığı yüzde 20 Turkcell Holdings hissesi almıştı.

* * *

Benim ayrılmamdan kısa bir süre sonra Ali Taran'm da Yapı Kredi' yle yolları ayrıldı ve Yapı Kredi'nin tanıtım alanındaki etkinliği, "dis iz a buk" kampanyasıyla birlikte yeni bir "çizgi" ye oturdu.

9 Eylül 1999'da, Yapı Kredi'nin tam sayfa verilen ilanlarının ön yüzünde "Bunların arkasında kim var?" başlığı altında, benim genel müdürlük dönemimde Yapı Kredi'nin çıkardığı yeni ürünlerin en bilinenleri yer almaktaydı. Arka sayfasındaysa "Yapı Kredi" ismi yer alıyordu. Bütün bu 12 yıllık dönemde yaptıklarımızın Yapı Kredi adına

tescil edilmiş olması beni çok mutlu etti. Aynı yaklaşım daha sonraki süreçte "ilk yap, en iyisini yap, her şey değişsin" sloganıyla daha derin bir anlama bürünecekti.

* * *

Büyük emeklerle ve belirli bir disiplin ve organizasyon anlayışıyla oluşturulan yeni yapının bazı unsurları korunurken, bazı temel unsurlarının kaldırıldığını öğrendim. Bunların özellikle stratejik iş birimleri, şubelerdeki operasyon ve satış elemanı oranları, farklı yapıda bir dağıtım kanalı olarak tasarlanan lokasyonlar (eski tanımıyla şube), farklı piyasaların koordinasyonları ve kârlılık yönetim sistemiyle ilgili olduğu söyleniyordu. Benim anladığım kadarıyla ne yeni tam olarak uygulanabildi, ne de tam anlamıyla eskiye dönülebildi.

* * *

Yılların emeğiyle oluşturulan kadrolar ve Yapı Kredi insan kaynağı yönetim felsefesi farklı bir zemine taşınmış oldu. Aynı zamanda ticari açıdan da bankanın daha önce çok fazla itibar etmediği Hazine Bonosu bankacılığı ve "açık pozisyon" kullanımı Yapı Kredi'nin önemli faaliyetlerinden biri haline geldi.

* * *

Bankadan ayrılışımdan sonra bir gün hem çok eski arkadaşım, hem de Yapı Kredi Yatırım'm zirvede konumlanmasında en büyük pay sahibi olan Melih'le (Şensoy) Yapı Kredi'deki yeni yapının ne kadar sürdürülebileceğini konuşuyorduk; çeşitli alternatifleri ele aldık, bize göre 3-4 yıl içinde bazı değişiklikler olması kaçınılmazdı. Şöyle düşünüyorduk: Mehmet Bey'in geleceğe dönük olarak aklından geçenlerin gerçekleşebilmesi için bazı aktiflerinin likide edilmesi gerekecekti. Mehmet Bey Turkcell'i satmak istemeyecek, Pamukbank'a olan duygusal yakınlığı nedeniyle birinci sıraya zorunlu olarak Yapı Kredi gelecekti. Piyasa koşullarının olumlu olarak devam etmesi halinde, bu süre 3 ya da 4 yıl olabilirdi. Ancak yine de Mehmet Bey'in son noktaya kadar mücadele edeceğini adımız gibi biliyorduk.

* * *

2003 sonrasında Mehmet Bey, Çukurova Grubunun bankalarına olan tüm borçlarını bir şekilde kapattı. Ama bu arada, bankalarından birini de (Pamukbank) hiçbir bedel almadan kamuya devretmek durumunda kaldı. Grup alacakları tamamen tahsil edilmiş Pamukbank'ın son yıllardaki piyasa koşullarında değeri, herhalde en az 3-4 milyar USD

olurdu.

Sonsöz

"Bir işin sonucu doğru olmuşsa, aklın gösterdiği yoldan gidilmiştir."

Bu kitaba başlarken amacım, Önsöz'de de belirttiğim gibi, Yapı Kredi'nin 1987-1999 yılları arasında yaşadığı iki köklü değişim programıyla birlikte sektörün en tepesine yükselmesini genç kuşaklara anlatmaktı. Ancak yazım sürecinde tekrar fark ettim ki, biz yakın çalışma arkadaşarımla birlikte gelişmiş ülkelerde var olan birtakım ürün ve hizmetlerin Türkiye'ye getirilmesinin çok ötesinde, Türkiye'ye özgü birçok yeniliği de bu süreçte gerçekleştirmişiz. Burada başarıyı getiren asıl güç insan kaynağıydı: İnanç, güven ve sevgi ortamında son derece katılımcı olabiliyor, yaratıcı aklını kullanıyor ve verimliliğini arttırıyordu. Bu kadar büyük bir insan kitlesinin harekete geçirilerek imkânsızın nasıl başarılabilirdiğini bir kez daha hatırlamış oldum.

Arkadaşarıma her zaman, iş hayatında rasyonel olun, duygusal olmayın demişimdir. Ama galiba bizim yaptıklarımızın temelinde duyguyla akim birleşmesi vardı. Naif, içten, hesaptan uzak, güçlü, ne yapacağını bilen bir bilinç yaratılmıştı. Kişisel değil, kurumsal bir güç oluşturmaktı hedef. Lider elbette önemliydi, ama takımı oluşturan kişiler de önemliydi, tıpkı bir orkestradaki gibi: bir orkestra şefi, herhangi bir enstrümanı orkestra üyelerinden daha iyi çakmayabilir, ancak o şef ve müzisyenler olmadan da doğru sesler çıkmaz. Burada önemli olan, doğru elemanları bulup çıkarmak ve onlardan güçlü bir takım yaratmaktı.

Pamukbank'a el koyulmasını takip eden dönemde, dışarıdan izleyebildiğim kadarıyla, Yapı Kredi'yi taşıyan güç, bankanın iyi yetişmiş kadroları oldu. Yapı Kredi insan gücü, çok olgunlaşmış bir "Yapı Kredili" ruhu ve gelişmiş bir takım anlayışıyla bu zor dönemde bankanın en az kayıpla yoluna devam edebilmesi için müthiş bir performans gösterdi.

Bence bu performans bu kitapta anlatmaya çalıştığım insan gücüne dayanan ve oluşturulması yıllar süren bir birikimin eseri olarak da değerlendirilebilir.

Birçok emekçisinin katkısıyla gerçekleşen Yapı Kredi olayını ve onun farklı kültür, anlayış ve felsefesini genç kuşaklara aktarabildiysem, bu çalışmaya gönülle destek veren tüm eski arkadaşarımla birlikte görevimi yerine getirmiş kabul edeceğim kendimi.

Tanıklıklar

Cemil Köksal, 1980 Öncesi Dönemde Bankacılık

1980 öncesi dönemde faizler henüz serbest bırakılmamıştı ve devlet tarafından belirleniyordu. Bankalar vatandaştan yüzde 6'yla mevduat topluyor ve yüzde 16'yla kredi veriyordu. Enflasyon ise yüzde 30'lar dolayındaydı. Bu sistemde hem banka hem de kredi alan kazanıyor, olan vatandaşa oluyordu. O dönemlerde döviz tevdiat hesabı açmak veya döviz bulundurmak da yasaktı. Bu yüzden insanlar alternatif tasarruf aracı olarak altına yönelmişti.

Doç. Dr. Deniz Gökçe, 1980'lerde Yapı Kredi

1980'lere girildiğinde Yapı Kredi'nin ciddi sorunları vardı - insan kaynağı, sendika, teminat mektubu, kredi gibi konularda. Mali açıdan rahatsızdı. Çok genel müdür değiştirdi o dönem. Halit Soydan, Berat Akerman gibi eski bankacılar gelip geçti. Sonra Çukurova Grubu hamle yapıp Hüsnü Özyeğin'i getirdi 1984-87 arası. Banka toparlanmaya çalışıyordu. Türk bankacılığında çalışanlar hesap yapmayı bilmiyordu, kâr/zarar nasıl hesaplanır, mali tablo nedir, bilmezlerdi.

Serpil Oral

Rahmanlar şube müdürü olmuştum, ama Burhan Bey açılışa gelmedi. Ardından Antalya Sheraton'da müdürler toplantısı yapıldı, Burhan Bey "Sorunlarınız varsa ben yandaki salonda olacağım, gelin görüşelim" dedi, ben de açılışa niye gelmediğini sormak için sıraya girdim. Sıra bana geldiğinde şubemi anlattım, müşteri portföyümü anlattım,

"Emeğimize yazık oluyor" dedim. Burhan Bey mevduatımla, verdiğim kredilerle ilgili sorular sordu, kafasından bir hesap yaptı ve "Bir yıl sonra güzel kâr edeceksin" dedi. Gerçekten de öyle oldu, çünkü mevduatın düşük olması bana kötü gözüktüyse de, o dönemde faizler yüksek olduğu için yüksek mevduat şubeyi zarara sokuyordu; oysa verdiğim kredilerden kâr ediyordum. Şube müdürüydüm, ama kâr-zarar hesabı yapmasını bilmiyordum; yalnız ben değil, pek çoğumuz aynı durumdaydık.

Prof. Dr. Özer Seliçi

Yapı Kredi kültürü aslında Burhan Karaçam öncesine gider. Her dönemde bankanın belli bir imajı, bir saygınlığı vardı. Burhan

Karaçam zamanında değişiklikler dışa yansıtıldı, müşteriyeye daha iyi anlatıldı. Kredi kartı, ATM gibi hizmetler bankanın cazibesini artırdı.

Aslına bakılırsa, Burhan Karaçam döneminde bankacılık bir bütün olarak büyük bir değişim geçirdi zaten, hem sistem, hem de ürünler olarak. Bu değişiklikler Yapı Kredi'de iyi benimsendi, kurumsallaştı. Yeni ürünlerin getirilmesi, dünyanın takip edilmesi açısından banka büyük bir başarı gösterdi.

Rukiye Dikdur

Kâzım Bey bankadaki tüm yenilikleri takip ederdi, Burhan Bey'le sık sık bir araya gelirdi - Burhan Bey bizi 9-10 kere ziyaret etti, biz de herhalde 20 kez ona gittik, birlikte yemekler yedik. Yine de öğüt vermezdi, çünkü yapılanlardan çok memnundu. Zincirlikuyu Mezarlığı'na gömüldü. Bankayı kurduğunda buradan 40-50 kişilik bir yer almıştı, genel müdürler, müşavirler vs için. Banka ilgilendi cenazesıyla. Her yıl 8 Martta ziyaretine gidilirdi, ama artık gitmiyorlar. Mezarı da kupkuru, çiçeksiz, bakımsız.

Prof. Dr. Oğuz Babüroğlu

1996 Nisan'ında Abant'ta bütün pazarlamacıların toplandığı üç toplantı yaptık, 500'er kişi katıldı; her seferinde 7-8 adet, 50'şer kişilik arama konferansı grupları oluşturuldu. Çayırarlarda, çadırların altında, değişim sloganıyla yola çıktık, bankayı ekonomik olarak etkileyen faktörler, bankanın dönüm noktaları, kuvvetli ve zayıf yanlar ve buna göre nelerin yapılması gerektiğini tartıştık. Küçük gruplarla atölye çalışmaları yapıldı, sunumlar gerçekleştirildi, ardından yine atölye çalışması yapıldı.

Burhan Karaçam'ın strateji kurgusu: ortam konuşuluyor, hükümetin borç sıkıntısından, kötü yönetimlerden söz ediliyor; ancak nasıl olsa bu durum düzelecek, normal bankacılığa dönülecek, faizler düşecek, bireysel bankacılık önem kazanacak, komisyon gelirleri önemli hale gelecek, bu da en kolay bireylerden kazanılır. Operasyon giderleri azaltıldığında mevduatlar daha kârlı olacak, bireysel bankacılık daha ucuza yapıldığında gelirlerde de ciddi artış olacak. Burhan Karaçam "diğerleri ortamın değiştiğinin farkına varmadan, biz yanlarından Ferrari'yle geçip gitmiş olacağız, onlar tozumuzu seyredecek" diyordu. Proaktif ve vizyon sahibi bir yöneticinin sözleriydi bunlar, ortalık durulduğunda Yapı Kredi bütün pozisyonlarını almış olacaktı.

Bu sektördeki yeni oyunu Burhan Karaçam kurdu. Ciddi bir liderlik gösterdi. Mehmet Emin Karamehmet de bu tür riskleri severdi,

alışkındı. Turkcell'de de benzer bir şey oldu.

Aytaç Oksal Buldam

Zor bir başlangıcın ardından işler yoluna girmeye başladı; personel, bankasıyla gurur duyar oldu, "benim bankam" diyerek benimsedi, çünkü önderlik, çağdaşlık, yenilikçilik gibi özellikler kazandığını gördü.

Mine Könüman

O zaman bazı nimetlerin farkında değildik. Ürün yöneticisiyken bile aldığımız kararlar, fikirlere verilen değer, adam yerine konmamız, yetki ve sorumluluk verilmesi bambaşkaydı. Bir de liderlik vardı, nereye gideceğimizi görebiliyorduk.

Cemil Köksal

İlk önce şube sayısını düşürdük. Ardından şubeleri ikiye ayırdık -"ufak işletmeler ve halka" hizmet edenlerle "büyük kurumlara" hizmet verenler. Bu ikinci grubu "kat bankacılığı" adı altında topladık. Birçok büyük şube müdüründen tepki geldi. Kendi etkinliklerinin azaldığını düşündüler. Eskiden kapılarının önünde biriken büyük-küçük tüm müşterilerden sonsuz bir saygı ve itibar gören müdürlerin şubeleri şimdi binanın ikinci veya üçüncü katında, 20-30 müşterisi olan, ihtisas kadrolu bir yer haline gelmişti.

Ardından "pazarlama" kavramını getirdik. Pazarlama-operasyon ayrımı yaptık. Lisan bilen ve iyi eğitim almış insanları topladık. "Management Trainee" (MT) programlarıyla bunları yetiştirdik, pazarlamaya koyduk. Şubeler bunu da pek kabul etmedi; müşteri temsilcilerine uzun süre ters baktılar. Eski dönemden kalma şube yöneticileri kâr-zarar hesabını pek fazla bilmezdi, zira onlara hiçbir zaman böyle hedefler verilmemişti. Plan-bütçeleri yoktu. Eskiden şube açma maliyeti çok düşüktü, önemli olan her yere uzanıp mümkün olduğunca mevduat toplamaktı. 1980'den sonra para toplama maliyeti çok artınca durum değişti. Yine de çok adam-çok şube politikası bir süre devam etti. Faizler yüksek olduğu için banka maliyetlerinin yüzde 80'i faiz, yüzde 20'si personel ve idari giderlerden kaynaklanıyordu. Bankaların çoğu bu yüzde 20'yi önemsemedi. Oysa nihai sonucu çok etkileyen bir maliyetti bu. Biz otomasyona ve şube azaltmaya gittik. Sonraki yıllarda enflasyon düşünce, personel ve idari giderler toplam maliyetin neredeyse yüzde 50'sine ulaştı. Diğer bankalar da bu yola girdiler.

Kullanıcılara ulaşmak için yapılan tanıtım ve iletişim amaçlı reklamların bankamıza çok önemli katkıları oldu. Kitleleri Yapı

Kredi'ye çekti. Ancak, bu reklamların yalnız Yapı Kredi'ye değil, tüm Türkiye'ye etkisi olduğuna inanıyorum, zira insanlar, Yapı Kredi reklamlarında gördükleri ürün ve hizmetleri kendi bankalarından da talep ettiler.

Gökay Yavuz

Yapı Kredi birçok şeyi değiştirdi, ama öncelikle zihniyet yapısını. Kâzım Taşkent'in "önce inanacaksın, sonra inandıracaksın" sözü düstur oldu. Açıklık, katılım ve paylaşma vardı. İlk defa tepedekiler bizi dinlemeye başladı. Karşılığında cevap almak mümkün oldu. Kendimizi önemli hissediyorduk. Hepimiz değişimin bir parçası, tanığı olduk. Maris'te kapanış konuşmalarında ağladık. Şarkımız vardı. Nasuh Everest'e çıkmıştı. Büyük bir devrim yaşandı ve herkes katkısı olduğunu hissetti. Yapı Kredi bizim bankamızdı, ruhumuz vardı. 2001'de ayrılana kadar kendimi profesyonel olarak görmedim. Yapı Krediliydim, Fenerbahçeli olmak gibi.

Gönül Büke

Genel Müdür erişilmez, dokunulmaz biriydi. Burhan Karaçam geldiğinde dedi ki: "Genel müdürlük şubelere yardım etmek için burada. Şube sizden yardım alacak, bu yardımı alamıyorsa suç yöneticinin." Genel müdürlük böylece sırça fanustan çıkarıldı. Ben sistem ve teknik altyapı problemleri yüzünden müşteriyle çok sorun yaşıyordum, bir gün artık bunaldım, birçok arkadaşım da benimle aynı durumdaydı; Burhan Beyi aradım ve "İş yapamıyoruz" diye şikâyet ettim. Ertesi gün "Help Desk" bölümünün kurulduğu duyuruldu. Burhan Bey zamanında katılım da değişti. Eskiden toplantılarda kimse konuşmazdı. Burhan Bey bir toplantının sonunda "Söyleyecek sözü olan var mı?" diye sordu, çıt çıkmadı. Bir kişi kalkıp "Efendim, zaten toplantı uzun sürdü, yemek vakti geldi, izin verirsiniz ara verelim" dedi. Kadri Akbulut tam bir şey söyleyip müdahale edecekken Burhan Bey onu durdurdu, "Bırak söylesin, canım çıkıyor zaten konuşturmak için!" dedi. Genel Müdürlük nezdinde, şube müdürü bir konuda haklıysa, bir çözüm önermesi istenir, o çözüm uygulamaya konurdu, sesimiz duyulurdu.

Nezaket Güvenç

O yıllar müthiş bir değişimin yaşandığı yıllardı. Bankanın sadece teknik altyapı ve uygulamaları değil, bütün görüş ve vizyonları değişiyordu. Mevcutta zaten Yapı Kredi çalışanlarında bir kurumsal kimlik ve aidiyet duygusu var olmaktaydı ve çok sancılı, kaotik değişimlerde bu kimliğin daha büyük bir güçle öne çıktığı

görüliyordu. Çok klasik ve estetik mimariye sahip bir binanız var ve siz bunun dışını hiç bozmadan, içinde yıkım yapıp çağa en uygun hale getiriyorsunuz. Bütün bunları da çalışanlarınızı ikna ederek yapıyorsunuz. Bir "Maris Workshop"unun sloganında bu yaklaşım ifade buldu: Açıklık - Katılım - Paylaşma. Sonraki yıllarda bankanın el değiştirme sürecinde yaşanan boşluklarda çalışanların en çok sorduğu soru "ne oldu bizim açıklık-katılım-paylaşma ilkemize?" idi. Şimdi geriye dönüp baktığımda geçmişte yaratılan ruhun epik bir destanını görüyorum.

Ülkü Feyyaz Taktak

Burhan Karaçam'm Yapı Kredi yönetim anlayışına getirdiği yeni yaklaşım "açıklık, katılım ve paylaşma" sözcükleriyle ifade ediliyordu. Bu da yönetimde kültürel bir devrimdi ve kolay gerçekleştirilebildiğini de söylemek çok zor. Bu süreçte yapılanlar bir "case study" olur rahatlıkla.

Prof. Dr. Haluk Cillov

Burhan Karaçam'ın gelmesiyle bankada büyük, neredeyse inanılmaz bir değişiklik gerçekleşti. Öncelikle çalışma tarzı bambaşkaydı Burhan Karaçam'm. Karizmatikti, yaratıcıydı, heyecanlıydı, dinamikti, yönetim kurullarında ceketini çıkarıp, ayağa fırlayıp konuşuyordu, bankaya büyük bir canlılık getirdi. Personelle gerçek anlamda bir ilişki Burhan Karaçam zamanında kuruldu. Eskiden de yönetim kurulları çeşitli şehirlerde, Adana'da, Samsun'da, İzmir'de toplanırdı, ama bunlar hep üst düzey yöneticileriyle şube yöneticilerinin bir araya gelmesi ve birlikte öğle yemeği yenmesi biçiminde gerçekleşirdi. Ne var ki, Burhan Karaçam'la birlikte gerçek bir dikey iletişim mümkün oldu. Personel, bankayı yönetenlerin yüzünü gördü ve zamanla Yapı Kredi bir aile bankası haline dönüştü. Bankacılık alanında dünyadaki yeniliklerin Yapı Kredi ve Türkiye'ye, o tarihlerde genelde hep Burhan Karaçam aracılığıyla ulaşıldığı bilinir. Ülkenin diğer bankaları Yapı Kredi'yi izleyerek bu yeniliklerin sonucunu bekler ve kendileri de aynı yönde girişimlerini gerçekleştirirlerdi. Yönetim Kurulu toplantıları bile değişti. Havaya konuşulan bu toplantılara artık tüm üyeler hazırlıklı gelmeye ve toplantılarda not tutmaya başladı.

İşıl Esin

Toplantı sonlarında çoğu insan ağlayarak çıkardı. İnsanlar hırslanır, motive olur, bir an önce şubeye dönmek isterlerdi. Burhan Karaçam her şeye katılırdı, bazen yüksek bir yerden izlerdi, bazen etraftaki bardakları toplardı, insanlar çarpıp kırmasın, bir yerlerini kesmesinler

diye. Bireysel bankacılık büyük yenilikti. Şube müdürleri başta isyan etti, bunlarla mı uğraşacağız diye. Burhan Karaçam Ankara'ya geldi ve bir toplantı yaptı, "Bu sistem oturacak, banka bunun üstünde yükselecek" dedi. Bunun üzerine şube müdürleri yola geldi; kıskırtanlar, uyumsuzlar gitti. Bu dönemde çok güzel bir güven tesis edildi. Kimse hakkının peşini kovalamak zorunda kalmadı.

Işın Tuğrul

Bir gün uluslararası ve iyi bilinen bir şirkete bir milyon dolarlık kredi verilmesi gerekti; kararı verecek kimseyi bulamıyordum. Burhan Bey bankaya yeni gelmişti. Sonunda Burhan Karaçam'a çıktım, durumu anlattım. Burhan Karaçam "Kapı aralığında kredi mi konuşulur? Bu sefer yardımcı oluyorum, ama bir daha bu şekilde asla!" dedi. Sistemin önemli olacağını o zaman anlamıştım... Teftiş ve toplantılarda gözümüzü karartıp konuşurduk, birisi mutlaka dinlerdi, kayda alırdı. Eğitim de çok önemliydi. 1990'da dört ay Bayramoğlu'nda kaldım. Supervision & Performance Appraisal eğitimi alıp şube yöneticilerine vermeye başladık. Güneydoğu bölgesinde çalışan şube müdürlerinden biri "Hayatta bunları yapamam, böyle davranmaya kalksam personel beni döver" demişti. Maris'te katıldığı son toplantıda bankacılık etiği konuşması yapmıştı Burhan Karaçam. Şöyle bir mesaj almıştım. Artık evimizi toparlamıştık. Şimdi tüm bankacılık sektörüne örnek olmalıyız ve bu ancak insanla, kültürle olur. Altyapı ve teknolojiye çok para harcandı, ama insan temeli olmasaydı tutmazdı. Operasyon ve pazarlama birbirlerini denetliyordu, operasyon reddetme nedenlerini açıklamak zorundaydı. Yani akılcılık. Çalışma tarzımızdaki temel prensiplerden biriydi bu.

İsmet Bardakçı

Bankacılık alanında getirilen yenilikler o kadar büyüktü ki, çoğu için hukuki altyapıyı sıfırdan oluşturmak gerekiyordu.

Meral Bekiroğlu

Müşteri temsilcilerini ve yeni elemanları sıfırdan yetiştirdik. Sonradan "toplam kalite" denen şeyi biz o sırada, adını bilmeden yapıyorduk. Problemin nereden çıktığını doğru saptayabilmek için şeffaflık çok önemliydi. Büyük bir motivasyon ve heyecanımız vardı.

Nevin Güven

Sirküler saklama döneminden, astlarının başarısı için çalışan, onları destekleyen yönetici dönemine geçtik. Bunu on bin kişiyle yaptık. Bugün iki bin kişilik bankalar yapamıyor, insanlar sendikaya güvenip

kendini geliştirmiyordu. Çok dar bir çerçeveden bakan müdür yardımcıları vardı. Özgüvene, bilgi aktarımına, fikrini serbestçe ifade edebilmeye dayanan bir düzen geldi. Açık performans değerlendirmesi çok önemliydi.

Serpil Oral

1990 müdürler toplantısı Sheraton Voyager'da yapılıyordu. Erkek müdürler yemek salonunun kapısının önünde, stat girişindeymiş gibi yığılmıştı. Kapılar açıldığında omuz ata ata içeri üşüştüler ve masa kaptılar. Hemen haremlik-selamlık düzeni oluştu. Genel müdür ve yardımcılarının masaları ayırıdı. Bayan şube müdürleri ayakta kalınca Burhan Bey "Siz ne yapıyorsunuz?" diye sordu. Durumu öğrenince de kollarımızdan tutup bizi kendi masasına oturttu. Kendimizi çok özel hissettik ve protokolün devrilmesine bizzat şahit olduk.

Ülkü Feyyaz Taktak

Her konuda olduğu gibi iletişim konusunda da yapılacak çok şey vardı ve 1990'h yılların başlarında tele-ofis ile elektronik iletişime geçildi, herkesin herkese yazılı olarak anında ulaşabildiği bir düzendi bu. Yönetimdeki katılım amacının hızla yaygınlaşmasında çok önemli katkıları oldu. Söze dayalı yapıdan belgelendirilebilen yazılı bir yapıya geçildi. Kurumsal yazılı hafızanın oluşmasını da sağladı. Bu da kültürel devrimin bir parçasıydı. Bana ait yaklaşık 14 bin mesaj hâlâ Yapı Kredi sisteminde duruyor. Dolayısıyla sorabilme, sorduklarını takip edebilme, kendileriyle ilgili her şeyi öğrenebilme olanağına kavuştu çalışanlar. Şeffaflık ve hesap verilebilirlik anlamına geliyor bu.

Sevgi Levent

Bir firmayı kazanmak için İnterbank'la kapıştık. Biz Ziynet'le taksikle gittik, çünkü berbat bir Renault verilmişti bize, onunla gitmeye utanıyorduk. Bizden önce gelmiş İnterbankçılar, genel müdür ve birtakım siyah elbiseli adamlar, Mercedes'lere binip gittiler. Ama sonunda iş bize verildi. Sistem işliyor demek o, işi kim yapacaksa o ilgilensin. Şirket de bankayla ilişki kurarken kişiyle değil, kurumla kursun.

Şule Lermi

Aşırı bir adalet duygusu vardı, her şeyin başarıyla doğru orantılı olduğunu hissederdik. Hayat o kadar adil değil. Yönetimde çokbaşlılık yoktu, görüş ayrılığı olsa bile sonunda tek ses çıkıyordu.

Doç. Dr. Deniz Gökçe

Şöyle kritik bir konu vardı: elimizdeki bilgi ürün bazlıydı, müşteri bazlı değil. Yani hangi üründen kaçar tane sattığımızı biliyorduk, ama müşteri hakkında hiçbir şey bilmiyorduk, eski bilgisayar programları da ürün bazındaydı. Bankacılık Üssü'nde ürün/müşteri matrisi gerçekleştirildi - bu büyük bir devrimdi. Diğer büyük bankalarda bu yoktu mesela, daha yeni yeni yapıyorlar.

Cemil Köksal

1981'de Pamukbank'a girince bankacılığımızın durumunu daha yakından gördük. Bireylerin hayatını kolaylaştırma hususunda çok eksikler vardı. Türk bankacılığının sektörel ve hukuki yapısı bireysel hizmetlere müsait değildi, ticaret bankacılığı meyilliydi. Sektör dışı kapalıydı, yabancı dil bilen insan sayısı çok azdı. Bireyler sistemin kullanıcısı olarak görülüyordu. Bankalar Kanunu bireylere 50 bin lira sınırı getirmişti. Daha yüksek miktarlar söz konusu olduğunda bilanço isteniyordu. Kanunun değişmesi gerekiyordu. Yapı Kredi bireysel kredi ve kredi kartı uygulamasını başlattığında bunun hukuki altyapısı yoktu. Ancak, Türkiye'de pek çok şey böyle gelip yerleşti - radyo ve televizyon örneğin. Yapı Kredi sayesinde ferdi kredi bankacılık sistemine girdi.

Ahmet Çakaloz

Kıbrıs'taki demoda ilk gün kimse ATM'yi kullanmak istemedi. Müdürlerin hesaplarına 10 bin lira yatırılmıştı, ATM'den çekmeleri için. Yine de uzak durdular. ATM'yi heykel açar gibi açtı Burhan Bey, ama şube müdürlerinin suratı asıktı. Sonunda makinenin yapacağı işi yapmakta olan personelin işsiz kalacağından, çalışanların da robotlaştırılacağından korkuyorlardı. Kredili mevduat hesabı Türkiye'ye ilk kez getirilecekti. Projenin aramızdaki kod adı "sunny" idi, açık hesap, açık kredili hesap için kullanılıyordu. Müşterilere imzalatmak üzere hazırlanan sözleşme 9 sayfalık, çok uzun ve karmaşıktı. Burhan Bey "Bu böyle olmaz" dedi. Hukuk bölümünden İsmet Bey'i çağırıp, "İsmet, sen olsan, dokuz sayfa sözleşmesi olan böyle bir ürünü alır mıydın?" diye sordu. Tek sayfalık, beş maddelik bir sözleşme istedi.

Gülrinisa Bartın

Bireysel bankacılık başta pek çok insana olduğu gibi bana da ters geldi, para batıracağımızı düşündüm. Gazeteler dahil hemen herkes karşı çıktı, "enflasyonist ortam yaratılıyor" diye.

Ziya Alpman

Teşkilattan olmadığımız için bize "tüp bebek" diyorlardı, "altın çocuk" diyorlardı. Bankadakiler kendi adamı olmayanı dışlamanın bir yolunu buluyor. "Biz bunlara iş öğreteceğiz, sonra onlar bizim başımıza geçecek" diye düşünüyorlar. İşe yeni girmeye çalışan arkadaşlara "Bireysel bankacılık gelir geçer, sen girme" demişler. Ürün ve ürün yönetimi bankacılıkta ilk kez Yapı Kredi'yle geldi Türkiye'ye. Satış nosyonu yoktu, "penetrasyon" dendiğinde kimse bir şey anlamıyordu. "Perakende"den ödünç alınan çok bilgi oldu bankacılıkta. Banka çalışanlarına bile hem "ürün" terimini anlatmakta, hem de ürünü satmakta zorlandım. Bireysel Bankacılık Ekim 1987'de kuruldu; Kasım 1987'de yayımlanan sirkülerle, Bireysel'e geçmek isteyen olup olmadığı soruldu. Leyla'nın mülakatını Ahmet Çakaloz ve Osman Erk yaptı. Şube müdürü gitmesine izin vermek istemedi. Ocak 1988'de işe başladı. Bu sırada ATM'lerin nasıl olacağı görüşmeleri sürüyordu; Leyla'nın görevi nerelere yerleştirileceğini saptamaktı. Ancak elde yeterli veri ve rapor yoktu, şubelerin müşteri adetleri, işlem adetleri belli değildi. Büyük şehirlerden başlayarak en işlek ve en görünür şubeleri seçtiler. Leyla şubelere gittiğinde soğuk karşılandı, bazıları "Bizim insanımız parasını cebinde taşır" diyerek reddetti. Yeni gelen uzman gruba karşı bir tür husumet vardı ve Leyla'yı da yeni gelenlerden sanıyorlardı, eskilerden olduğunu öğrenince daha iyi davranmaya başladılar. ATM'lerin açılışlarına valiler geliyordu.

Meral Bekiroğlu

Yurtdışında gördüğümüz bazı şeylerin niye Türkiye'de olmadığını düşünüyorduk hep. Ben New York'tayken otel benden kredi kartı istedi, yoktu, yanımda Chase Manhattan'dan bir yönetici vardı, o verdi kartını, ben kahroldum.

Artin Tavra

Krediyi şube değil merkez verdiği için, şube müdürleri de bireysel krediden hoşlanmıyordu - hem kendi yetkileri dahilinde olmadığı için, hem de kimi zaman müşterileri karşısında zor duruma düştükleri için. Burhan Bey, "Krediler bölümü kabul etmezse olmaz" derdi. Elbette nedenlerini doğru olarak aktarmak ve elemanlarımızı müşteri karşısında zor durumda bırakmamak koşuluyla. Burhan Bey kendi elemanını ezdirmezdi, zayıf bırakmazdı, arkamızda dururdu, verdiğimiz kararı savunurdu.

Gülrinisa Bartın

Diğer bankaların şube müdürleri ilk başta bireysel krediyi küçümsediler, sonra hem kendilerine, hem de yakınlarına kredi verilmesi için başvuruda bulundular.

Meral Bekiroğlu

İlk altı ayda 10 bin kullanıcı geldi. Bir çam ağacı aldık, bu ağaç yaşarsa bu kredi işi de tutar dedik. Gözüm gibi bakıyordum o ağaca.

Ziya Alpman

Başvuru formatı sıfırdan oluşturuluyordu. "Annenizin kızlık soyadı" ibaresini uzun süre tartıştık, nasıl söyleyelim diye. Güneydoğu'dan "Sana ne" dediler. Bugün o format yüzde 90 oranında aynen kullanılıyor. Bazı bankalar bizim formun fotokopisini almıştı. Sheraton Oteli'ndeki panelde Jak Kamhi "Çok önemli bir hizmet başlatıyorsunuz, ama başarısız olursanız bunun Türkiye'ye yeniden gelmesi çok uzun sürer" demişti. Kalecisi olmayan kaleyle başladık. Kredi başvurularında yapılan scoring'de (notlandırma) şube-merkez çekişmesi yaşanıyordu. Kredi değerlendirmelerinde ret oranı yüzde 12'ydi. Burhan Karaçam bunu çok yüksek buldu, bazı başvuruların gereksiz yere reddedildiğini düşünüyordu; "Başvuruları daha toleranslı değerlendirelim" dedi, "Nasıl olur?" diye itiraz ettim. Öyle yaptık ve üç ay izlemeye aldık; gerçekten de batık kredi oranı yüzde 1'le sınırlı kaldı. Bunlar 1988'de oluyordu; kredili mevduat 1992'de çıktı. "Bu aldığınız sigara, bu da hediyesi kibrit" - mevduat ve krediyi böyle anlattık. "Mevduat hesabı kırmızı bakiye vermez" tabusu yıkıldı. Bu tam bir devrimdi.

Cemil Köksal

Bireysel kredi ve bankacılık hizmetleri konularında hukuki anlamda bir tedirginlikten çok, vatandaşa bu hizmetleri nasıl anlatacağımız hususunda endişelerimiz vardı. Zira daha kendi müdürlerimize bile bu konuları tam olarak anlatamıyorduk. Şube müdürleri bizi dışarıdan gelmiş bir grup adam olarak görüyor ve yaptıklarımıza pek güvenmiyorlardı. Bunca uğraşa değer mi, nasıl yapılır, kim alır diye düşünüyorlardı. Müdürlerimizin birçoğunda ciddi bir rezistans oluşmuştu. Kurslar, bölgesel eğitim programları düzenledik. Tüm yurdu dolaşıp uygulamaları teker teker anlattık ve takip ettik. Bazı büyük şube müdürleri özellikle ayak diriyordu - Ankara Kızılay şubesi mesela, bu işin en iyi yapılabileceği yerd, ama müdürü istemiyordu. Bu sıkıntıları aşabilmek için bazen aba altından sopa gösterdiğimiz de oldu.

İsmet Bardakçı

1994'te Tansu Çiller kararnamesiyle özel bankaların faizleri silindi, Ziraat Bankası'nın kooperatiflere uyguladığı faizin verileceği söylendi. Yapı Kredi'nin alacağı onda bire düştü. Bilançoda önemli yer tutuyordu bu alacak. İptal davası açıldı, anayasaya aykırılıktan 1999'da iptal edildi. 2000'de çıkan kanunla Fiskobirlik borçlarını Hazine üstlendi, yine Ziraat Bankası'nın kooperatif faiziyle. Alacağımız ödenmeyince idari mahkemede dava açtık. Ancak, Yapı ve Kredi Bankası'nın Koç Finansal Hizmetler A.Ş.'nin yönetimine geçmesi ile birlikte davadan feragat edilerek, Hazine'nin öngördüğü şartlarla ödeme yapıldı. Devletle iş yapmak, normal riskten daha riskli. Yapı Kredi'nin bu yüzden ağzı yandı.

İsmet Bardakçı

1986'da Kemal Ilıcak'a ait arazide kooperatif kuruldu. Yıllardır devam eden bir dava vardı, Hazine tedbir kararı aldırınca kooperatifin faaliyetleri durdu. Yapı Kredi Ilıcak'm şirketlerini satın aldı, arazi de bankaya geçti. Dava sonunda çıkan karar ne Hâzineyi, ne de Bankayı tatmin etti. Yapı Kredi kararı temyiz etti. Özal o dönemde, 1986-87'de Cumhurbaşkanıydı. Anadolu Bankası da zor durumdaydı. Hazine paylarını Anadolu Bankası'na devretti. Anadolu Bankası'na toplu konut yapma yetkisi verildi. Yapı ve Kredi de kararın temyizinden feragati sonucu projeye dahil oldu ve inşaatların satış hasılatından 6,42 pay alması kabul edildi. Müteahhitler Selim EdesTe Kemal Akyıldız'dı. 1990'da Engin Civan zamanında Anadolu Bankası Emlak Bankası'na katıldı, yükümlülükler de Emlak'a geçti. Emlak Bankası, bilançosunu düzeltmek için araziye Toplu Konut'a sattı. Böylece Selim Edes'in alacaklarını tahsil edeceklerdi. Ayaydın genel müdür olduğunda satış bedeli üzerinden ödeme yapmak istedi. Daha sonra Toplu Konut arsaları Emlak'a geri verdi, Emlak da konut üretmeye başladı, bankaya hiç ödeme yapmadı. 1994'te Emlak Bankası'na dava açtık. Emlak'ın yüzde 6,42 hasılat payını ödemekle yükümlü olduğu kararı çıktı. Alacaklarımız yine de ödenmedi. Emlak Bankası aleyhine tekrar dava açmak ve icra takipleri yapmak zorunda kaldık. Sonunda dolar bazında 150-200 milyon beklenirken 25 trilyon TL tahsil edebildik. Munzam zarar davası açıldı. Bu arada T. Emlak Bankası tasfiyeye girdi, faaliyetleri Toplu Konut İdaresi'ne devredildi. Hukuki anlaşmazlıklar hâlâ devam ediyor.

Cemil Köksal

Mehmet Emin Karam Mehmet, bankalarını her konuda yarıştırmayı severdi; böylece daha iyi verim alacağını düşünürdü. Bu görüş birçok

konuda doğru sonuç vermekle birlikte tüm faaliyetlerde uygulandığında bazı ciddi sinerji kayıpları ortaya çıkmaktaydı. Özellikle operasyonel konularda yapılan kritik yatırımların her banka için ayrı ayrı yapılması gereksiz yatırım tekrarına, yüksek maliyetlere ve kaynak israfına yol açmıştır. Çok daha verimli olabilirdik, ama Pamukbank'la Yapı Kredi arasındaki rekabet, Yapı Kredi'yle Akbank arasındaki rekabetten farksız yapıliyordu. Oysa işlemler ve operasyon açısından ortak zeminlerin paylaşılması önemli bir tasarruf olurdu; operasyon merkezi, Bil-Pa hiçbir zaman paylaşılmadı. Mehmet Emin Karamehmet bankalarını birleştirme yoluna gitmedi. İki ayrı bankanın daha ehven ve verimli olacağını düşündü. Oysa bankalardan biri satılabilir ve Gruba çok önemli bir girdi sağlanabilirdi. Kaldı ki, satılan bankadaki iyi elemanlar diğer bankaya aktarılabilir ve satıştan doğan pazar kayıplarının önemli bir kısmı bir yıl içerisinde telafi edilebilirdi. Perakende bankacılık alanında iki ayrı bankaya hiç gerek yoktu. Bu birleşememe hastalığı ve maliyetlerin katlanması diğer bankalar arasında da görülüyor. Bankalararası Kart Merkezi bile çok zor kuruldu ve etkin çalışmıyor. Bugün hangi mağazaya gitseniz kasanın yanında birkaç tane POS görürsünüz. Bankalar POS konusunda hâlâ ortak bir uygulama geliştirememiş; gereksiz POS makinesi ve altyapı yatırımından kurtulamamışlardır. Ortak ATM kullanımı ise çok yeni başladı, ancak yeterli düzeyde değil. Dünyanın hiçbir gelişmiş ülkesinde, bankaların yalnızca kendilerinin kullandığı ATM sayısı bizdeki kadar çok değildir.

Tuluy Ergöröl

Pamukbank konusunda Burhan Karaçam haklıydı, Mehmet Emin Karamehmet'e karşı büyük kavgalar verdi. O zaman ağırlığını koymasaydı, boyun eğseydi, Yapı Kredi de Pamukbank gibi olurdu. Bu kavga yönetim kuruluna da yansdı. Eğer Burhan Karaçam o kadar öne çıkmasaydı, Çukurova konusundaki sözleri değerlendirilirdi. Burhan Karaçam'm yıpratıldığını da biliyorum, ama bunların içyüzünü, şartların nasıl oluştuğunu bilemiyorum. Mehmet Emin Karamehmet hiçbir zaman patron olarak ağırlığını koymadı, yönetici olarak da koymadı. Çukurova'yı yeterince kurumsallaştıramadı, hep erteledi. 1955'ten beri tanışırız, ona hep "Sen patronsun, yönetici değilsin, organizasyon yapman lazım" dedim. Mehmet Emin Karamehmet öyle bir profesyonelleşmeye inanmadı.

Ülkü Feyyaz Taktak

Vizyonumuz, adaylarımıza, çalışanlarımıza ve emeklilerimize tüm insan kaynakları ve sağlık uygulamalarımızda "fırsat eşitliği" sağlamak ve "istisnasız yönetim"di. Bu amaca yönelik olarak değiştirmemiz

gereken çok şey vardı ve bu değişiklikler çalışanlarımızın çok büyük bir kısmını oluşturan şube kadrolarımıza "dışarıdan deneyimli eleman transfer edilmeden", ancak "hızla" gerçekleştirilecekti. Yapı Kredi gibi, çalışan sayısının fazla olduğu kurumlarda yukarıda belirtilen vizyona ulaşım sadece sistemsel uygulamalarla olabilir. Sistemler adaletsizliğin adil dağıtımındaki en uygun araçlardı. Parametrik yapıda oluşturulacak sistemlerle değişen şartlarda sadece parametreler değiştirilecek ve değişen koşullar nedeniyle kişilere istisna yapma gereği ortadan kalkacaktı. İnsan kaynakları sistemleri oluşturulurken "uygulama bütünselliği" sağlanacak ve olabildiğince objektif olarak ve açık performans değerlendirmesine dayalı performans verilerinin bu bütünleşik sistemin tek ana verisi olması sağlanarak insan kaynakları konusundaki nesnel olmayan kararlar minimize edilecekti. Alışılagelmiş uygulamalardaki terfi için ayrı, jestiyon primi için ayrı ve ödül tatili için ayrı yapılan ve birbiriyle çelişen değerlendirmelere son verilecekti. Bu, bir anlamda insan kaynakları uygulamaları ile ilgili kültürel bir devrimdi ve her devrimde olduğu gibi de içselleşmesi zaman aldı. Değişimlerde her zaman "orta kademe yönetimi" en önemli ve kilit rolü oynar. Öncelikli görevlerimizden biri de orta kademeye hızla adam yetiştirmekti. Bu amaçla, istenilen nitelikleri taşıyan yeni mezun alımlarına ve bunların kariyerlerinde hızla ilerlemesine uygun eğitim ve çalışma ortamları yaratılmasına öncelik verdik.

Prof. Dr. Özer Seliçi

Maris toplantıları çok önemli, çok ciddi toplantılardı, katılanların üzerindeki pozitif etkisi hemen belli olur, meyveleri hemen alınırdı. İlk gün genel müdür bankanın durumunu, hedef ve beklentileri açıklandı. Bu genel hedefler somutlaştırılır, genel müdür yardımcıları da kendi sahalarındaki görevleri, önemli konuları açıklandı. nc gün genel bir toplantıyla sonuçlar değerlendirilirdi. Anket yapılır, istekler ve şikâyetler dile getirilir, kompozisyonlar yazılır, başarılı olanlara ufak hediyeler dağıtılırdı. Burada kademeler ve bölgeler arası ilişkiler kurulup sağlamlaştırılırdı. Güzel bir tartışma ortamı vardı. Bölgelerin durumu gözden geçirilirken, aralarındaki rekabet ve dayanışma daha da sağlamlaşıyordu.

Cemil Köksal

Maris'le birlikte sağladığımız yeni olanak, burada insanları dünyaya aabilmek, onlara doğrudan ulaşabilmek, vizyon aşılayabilmek oldu. Maris toplantıları yorucuydu, defalarca tekrarlanması gerekiyordu, ancak başka türlü verim almak da mümkün değildi. Yapı Kredi'deki eğitim süreci yalnız bankacılık anlamında değildi, hayat görüşü

anlamında da ciddi bir eğitim vardı. Örneğin, ithalat ve ihracat ağırlıklı şubelerde çalışan personelin arasında bile yurtdışına çıkmış çok nadir insan vardı 1987'de. Şube müdürleri ve müşteri temsilcilerini çeşitli yabancı fuarlara yolladık. Onların iş ilişkisi içinde oldukları insanları ve kurumları bir de yurtdışında ve yerlerinde görmelerini sağladık.8

Gülrinisa Bartın

Maris'te asansörde Burhan Bey'le çıkıyorduk. Herkes kademesine göre katlara dağıtılmıştı; Gönül'le birlikte aynı odada kalıyorduk, ama bizim olmamız gereken katta oda kalmadığı için bize alt katlardan birinde oda verilmişti, ineceğimiz katta asansör durunca Burhan Bey "Siz niye bu katta iniyorsunuz?" diye sordu. Durumu anlattık. Hemen müdahale etti. Tüm koordinatörlerin kaldığı odaların listesini isteyip kontrol etmiş ve odalarımız değişti. Burhan Bey'in en önemli özelliği "kişi"yi değil "kişiler"i ön planda tutmasıydı. Örneği alır ve bu durumda başka kim var diye araştırırdı. Bu bazen 5-15-20 kişi olurdu. Şikâyet ve haksızlık değerlendirmelerini tam bir adalet içinde yapardı.

Ülkü Feyyaz Taktak

Bütün bu gelişmeler, kültürel değişiklikler sendikal bir ortamda gerçekleştirildi. Ekonomik gerekliliklerle 1992'de 137 şubenin bir anda kapatılması ve 2000'e yakın çalışanın işten ayrıldığı günlerde en gergin günlerini yaşayan Yapı Kredi-Basisen ilişkileri, daha sonra, yapılan tüm yenilik ve değişikliklerde sendikanın görüşünün alınması, etkin, yoğun ve samimi iletişim ile Türkiye'ye örnek bir duruma gelmişti. Bu şube kapatma olayı da başlı başına ilginçlikler taşıyordu. Biz kapatılan şubelerimizdeki tüm çalışanları çıkartmak, yerine belirlenen kriterlere uyan, ancak başka şubelerde de çalışanları çıkartmayı, böylelikle kapatılan şubelerimizdeki performansı yüksek çalışanları sistem içinde tutmayı yeğlemiştik. Bu belirlemelerde hiçbir istisna yapılmamıştı. Bu çıkartmalar sonunda Burhan Karaçam yöneticilere bir mesaj çekerek haksız yere çıkartıldığını düşündükleri çalışanları nedenleriyle kendisine bildirmelerini istemiş ve bunları yeniden görevlendireceğini söylemişti. Yanlış hatırlamıyorsam 16 çalışanı geri almıştık ki bu binde sekizlik bir yanılmayı gösteriyor. Sendika üyelerinin hem Yapı Kredi'nin çalışanı, hem de Basisen'in üyesi olduğu ve her iki tarafın da kurumun iyiliğini ön planda tutarak çalışan/üyelerinin menfaatini sağlamaya çalışmalarındaki ortak yaklaşımları örnek ve de özlenen işveren-sendika tablosunu ortaya koymuştur. Bu da ayrı bir case study olabilir kanısındayım. Burada Yapı Kredi adına Burhan Karaçam'dan nasıl sitayişle bahsediyorsak Basisen adına da sendika başkanı Metin

Tiryakioğlu'nu yapıcı yaklaşımları ve bu özlenen, örnek tablonun oluşmasındaki katkıları nedeniyle belirtmemiz gerekmektedir.

Ülkü Feyyaz Taktak

Performans değerlendirmesi ilk uygulama yıllarında yöneticileri korkuttu, insanların ekmeğiyle oynadıklarını düşündüler. Ama bu değerlendirme formları insan kaynakları yönetiminin ana girdisiydi. Zamanla kişisel kaygılar azaldı. Şube yöneticilerine sayısal ve ölçülebilen hedefler verildi, performans değerlendirmesi de büyük oranda (yüzde 60-80) buna dayandırıldı; performans değerlendirmesi ne kadar sayısal kriterlere dayandırılırsa, sonuçları o kadar az tartışılır hale geldi. Biz de bunu çok matematiksel hale getirdik. Terfiler objektif kriterlere bağlandı. Performansın dışında eğitim başarıları, üst yönetimce gerçekleştirilen terfi mülakat sonuçları (sosyal yönlerin de ortaya çıkması için gerçekleştirilen) değerlendirmeye belirli ağırlıklarla eklendi. Böylece Kariyer Baz Puanı kavramı oluştu. Bu her yıl performansa ve alınan eğitimlerdeki değerlendirmelere ve terfi sınav sonuçlarına göre değişiyordu. Terfi için minimum puanlar açıklandı ve bunda istisna yapılmadı. Böylelikle, yükselebilmek için üst yönetimce kişisel olarak "bilinir" olma gereği ortadan kalktı. Bu konuda da kurumsallaşma sağlanmış oldu. Her kademe için "aday havuzları" oluşmaya başladı. Adayların bu havuzlar içindeki yerini de öznel kriterler değil, kariyer baz puanları belirliyordu.

Serpil Oral

Sınavlar da açıklığın ve objektifliğin görüldüğü yerlerdi. Benim şubemden altı kişi girdi ilk sınava, hepsi başarılı olmuş, Burhan Bey bizzat arayarak haber verdi. Ben ağlıyorum mutluluktan, içeride telefon konuşmasını dinleyen çocuklar panik içinde. Sonra anladılar ki haberler iyi. Ondan sonra sınavlar şubelerarası rekabeti de körükledi, şube yöneticileri elemanlarının eğitimine daha çok zaman ayırır oldu. Sınavın amacı, açık bir sistemde en zayıfları elemekti. 20 puanlık kompozisyon sorusu sorulurdu, Burhan Bey'in konuşmalarında üstünde durduğu, güncel konular hakkında. Bir cümleyle de yanıt verilebilirdi, bir sayfa da. Kompozisyon sorusuna verilen cevap çok belirleyici olurdu.

Artin Tavra

Şube müdürlüğünü bırakıp Genel Müdürlük'te çalışmaya başladım. Ülkü Taktak ikramiye istememe karşı çıktı, oysa bunu hak ediyordum ve şubeyi, benden öyle istendiği için bırakmıştım. Burhan Bey bana hak verdi ve benimle aynı durumda olanların saptanmasını istedi. 17

kişi olduğumuz anlaşıldı. Hepimiz de aynı ikramiyeyi aldık.

Ülkü Feyyaz Taktak

Yapı Kredi'de Burhan Karaçam'm isteğiyle benden kısa bir süre önce başlatılmış olan bir kariyer yönetimi vardı. Kariyer yönetimi, en basit anlatımıyla, çalışanın geleceğinin kurumun geleceği ile birlikte planlanması demektir. İnsan gücünün beş yıllık dönemler bazında planlanması, alımlar ve terfilerin bu plan dahilinde yapılması benim zamanımda başladı. Gerek ülke şartları, gerekse sektördeki ani değişiklikler nedeniyle planı her yıl revize etmek zorunda kaldık, ama yine de çalışmalarımız bir plan çerçevesinde gerçekleşiyordu. Böylelikle yöneticiler her yılın sayısal hedeflerini belirlerken bunun için gerekli insan kaynağını düşünmek, aldığı kararların mantıklı, tutarlı, geçerli nedenleri olmasını sağlamak durumunda oluyorlardı.

Ülkü Feyyaz Taktak

Yapı Kredi'nin, kurucusu Kâzım Taşkent'ten itibaren, eğitime verdiği önem bir kurum kültürü ögesi halindeydi. Burhan Karaçam'm döneminde ise eğitim artık bir gider kalemi değil "farkı yaratan bir yatırım" kalemiydi. Bu nedenledir ki Yapı Kredi bankacılık sektöründe hâlâ bu konudaki eğitimin en iyi verildiği kurumdur. En zorlu ekonomik dönemlerde dahi bütçesi kısılmayan tek kalemdir eğitim. Çalışanın eğitim ile desteklenmesi en büyük motivasyondur. Eğitim, eğitim alanın pazar değerini artırır. Hizmet sektöründe farklı olmak şarttır ve farkı ise o kuruluşun çalışanları yaratır, kullandığı sistemler değil. Adam başına yıllık eğitim süresi baz alınarak yapılan karşılaştırmalarda Yapı Kredi dünyada bu konudaki en iyi şirketler ligindeydi.

Nezaket Güvenç

Bazı eğitimlerimiz deneme eğitimiydi, tutup tutmayacağına bakılırdı. Bunlardan biri kişisel kalite eğitimiydi, 8-10 kişi katılmıştık. Birinci günde "Biz buraya niye geldik, bu ne?" diye sorduk birbirimize. Spesifik olmayan bir şeydi. Bir tür gusto eğitimiydi, bir kurumu temsil ediyorduk, bunu taşıyabilmek için, hayatla ilgili bir eğitimdi. Sonra kaldırıldı. Şarabın, yemeğin, konuşma stiline, felsefenin konuşulduğu bir eğitimdi. Maris'le bağlantısı var bunun - bu kurumda çalışan farklı seviyelerdeki insanların yaşamlarının bir üst düzeye taşınması için gösterilen çabaydı Maris. Önce ödül gibi algılandı, ama onun ötesinde bir şeydi.

Aytaç Oksal Buldam

Öğretilen her şey, yazılı olarak, klasörler halinde katılımcılara veriliyordu; bu da banka tarihinde bir ilkti. Bu eğitimin biçimi bile geleneksel anlayışla Burhan Karaçam'm yerleştirmeye çalıştığı yeni anlayışın çatıştığı bir alan oldu: ilk gün erkeklerin tümü kravatlı gelince, ertesi gün "serbest" gelmelerini rica ettim; salonda yuvarlak bir oturma düzeni kurdum, videolar seyrettirdim, sahte paralarla ve ATM'ler üstünden eğitim verdim, geceleri parti oyunları oynattım, eğitime gelenlerin birbirleriyle yakınlaşıp dayanışmaya, paylaşmaya dayalı bir ilişki kurmaları için uğraştım. Bu çabalarım, banka içindeki bazı kişiler tarafından tepkiyle karşılandı, kuralların bozuluyor olması olay yaratmıştı. O zamana kadar personel değerlendirme formları gizliydi, değerlendirilen kişiye gösterilmezdi, ince, pembe kâğıtlardı bunlar. Personelin yüzüne başka konuşur, formu başka türlü doldururdu yöneticiler. Eğitim iç iletişimi doğru sağlamanın tek yoluordu. İnsanların işin ruhunu anlamaları çok önemliydi. Eğitim sürecinde feedback sağlanıyordu. Maris toplantıları da aynı şekilde çok yararlı oldu, kaynaşma sağladı. Protokol masaları kalktı. Katılımcıların aile hayatları, ev düzenleri bile değişti.

Haluk Girginer

Burhan Bey "İnterbank nedir?" diye sordu, bir yönetici "Kardeş kuruluşumuzdur" diye yanıtladı. Bunun üzerine eğitim sistemimiz baştan aşağı değişti, yeni bir kitap ve yeni bir sözlük hazırlandı.

Aytaç Oksal Buldam

Banka yönetiminde teftiş kurulu, bambaşka bir kültürü temsil ediyordu; bir tür korku salmışlardı, gülümsemedikleri, sert oldukları, onlarla ancak soru sorarlarsa cevap vermek için konuşulacağı söylenirdi. Gerçekten de teftiş kuruluyla ilk görüşmem zor başladı, ancak zamanla yumuşadı.

İşin Tuğrul

Eskiden teftişin mutlak hâkimiyeti vardı. Ben geldiğimde ithalatı biliyordum, ihracatı öğreneceğim. Tek bir sirküler var, bir türlü ele geçiremiyorum, saklıyorlar. Bilgi alamıyorum. Sonunda şubede bulunan müfettiş Haluk Bey'den ödünç aldım öğle tatilinde okumak için; okurken son iki sayfası koptu. Sirküler de özel bir şey değil bu arada, Merkez Bankasından geliyor. Kopan sayfaları küçük zımbayla arkaya iliştim, geri verdim. Bir süre sonra müfettiş beni çağırdı. Feci azar işittim.

Alparslan Özlü

Bilpa Türkiye'de bir okuldu, oradan geçmiş olmak çok önemliydi. Örneğin, Garanti Teknoloji oradan doğdu. Belki bu öneminden dolayı, belli bir snobluğu da vardı. Şube otomasyon sistemini Türkiye'de PC-temelli olarak gerçekleştiren ilk banka Yapı Kredi'dir. Microsoft'un Windows'unu, IBM'in OS-2'sini kullanıyorduk. Bu iş için uzmanlara ihtiyaç vardı. 1991 sonlarıydı, genel müdürümüz Recep Bey, Babür Özden'i önerdi. Babür Teksas'taydı, ama o da zaten Türkiye'ye dönmek istiyormuş. Babür'le yarım gün konuşup konuyu anlattım, OS-2'nin yerleştirilmesinde anlaştık. O iş bitince internet konusuna sardı Babür, Superonline'ı başlatma girişiminde bulundu. Bunu Bilpa bünyesinde yapamıyorduk, çünkü bizim ticari bir yanımız yoktu. 1993 sonlarına doğru Burhan Karaçam devreye Andersen Consulting'i soktu. Değişimin temel ilkesi oluşturuldu - önce teknoloji, sonra da banka dönüştürülecekti; esaslar belirlendi ve sözleşmeler yapıldı. 7-24, teknoloji örgütü dönüşüm projesinin adıydı. Temel prensipleri akademik olarak çok doğruydu, fakat iletişim/paylaşım doğru yapılmadığında sonunun felaket olma riski vardı. Burhan Karaçam beni dönüşümden sorumlu koordinatör yaptı, genel müdür yardımcılarının altındaki 4-5 kişilik kurmay kadroyu aldı, neredeyse her gün toplantı yapmaya başladı, üst yönetimi by-pass ederek. Yine de ilk dönüşüm projesinin yapılış tarzının yanlış olduğunu söyleyebilirim. Ben genel müdür oldum, şirketin kurucuları gitti. Onların hemen altındakiler önemli görevler bekliyordu; bana gelip "Biz 50 kişi toplantı yaptık, 7-24 vizyonuna tamamen karşıyız, bu dönüşümü reddediyoruz, ısrar ederseniz biz yokuz" dediler. Burhan Karaçam'a gittim, bana "Cesaretli ol" dedi. Toplam 280 kişi vardı şirkette, o toplantıya katıldığını tahmin ettiğim ya da haberini aldığım 40-50 kişiyle tek tek görüştim. Bu karşı atak faydalı oldu, sayı azaldı. 16-17 kişi toplu istifa etti. Hemen kabul ettim - bunu da beklemiyorlardı, çünkü gidenler, teknik konularda Türkiye'nin ilk onuna, ilk üçüne girecek insanlar; ATM launch, mainframe sistemlerini geliştiren insanlar. Sonuçta 5-6 kişi kaldı, 12-13 kişi gitti. O ekip dışından 3-5 kişi daha istifa etti. Ciddi bir sarsıntıydı aslında, teknik açıdan ciddi bir eksiklikle karşı karşıyaydık. Bu süreçte kadroları güçlendirdik, geçici yabancı uzmanlar geldi. Birkaç ay içinde bankanın değişim-dönüşüm projesi başladı. Herkese nasip olmayacak bir işti, keyifli ve zevkliydi, çok da yorucuydu. 1995 sonu, 1996 başından, 1999 Aralık'a kadar sürdü. Çok yoğun bir çalışma içindeydik. 83 tam proje vardı. Bunlardan bazıları başarılı olamadı, uygulamaya geçirilemedi, Türkiye'deki bankacılık kültürüne uymadı. Birinci kullanıcılarla yüz yüze çalışmaya başladık. Yönetişim modeli geliştirildi, süreçler tamamlandı, aradaki duvar kalktı. Satış ve operasyon bölümleri birbirlerinden ayrıldı. Satış bölümünün organizasyonu, içeriden gelen tepkiler nedeniyle biraz Türkleştirerek

yapıldı, danışmanların söyledikleri tam olarak uygulanamadı. Andersen Consulting'den Carlos Cervantes, Juan Marin, Paolo Maresca vardı. İspanya'da, Bilbao'da bir geliştirme fabrikaları vardı, Yapı Kredi de orada bir fabrika açtı, 13-14 kişiyi yolladı; yoğun bir tempoyla çalıştılar dönüşüm için. Aşağı yukarı 10 bin adam/ay'lık bir projeydi. Hedeflendiği zamanda da bitti. Değişim esnasında bankada çok çatlak ses çıktı. Bunun nedenlerinden biri, değişimin çok uzun sürmüş olmasıydı; daha kısa sürede halledilmesi gerekirdi belki de. "İspanyollar, İtalyanlar ne anlar?" dendi. Burhan Karaçam eleştirildi. Operasyon Merkezi konusunda eleştiriler vardı. Oraya taşınmamız bile başlı başına bir projeydi - bir yıl boyunca planlandı ve sonuçta yalnızca 4 saatlik bir sistem kesintisiyle taşındık. 2000 kişi birdenbire Gebze'de çalışmaya başlayınca banka içinde bir sorun oldu haliyle. Fakat insanlar zamanla yumuşadı. Banka bu iş için de danışmanlık aldı, bu tür taşınmalarda dünya standardı yüzde 4-6 kayıptır, Yapı Kredi'de yüzde 1 oldu.

Özalp Birol

Burhan Karaçam, "pazarlama iletişimi" ve "alternatif iletişim platformları" geliştirmek konularında da, Kâzım Taşkent'ten sonra Yapı Kredi'ye büyük adımlar attırmış bir yöneticidir. Karaçam kurumların topluma yönelik sorumlulukları olduğuna kültür, sanat, spor gibi konularda projeler geliştirmeleri gerektiğine inanırdı. Kâzım Taşkent bankayı kurduğunda, yayıncılık, klasik müzik, tiyatro, sinema, halk oyunları, halk müziği, resim gibi kültür ve sanat etkinliklerine büyük destek vermiş, Vedat Nedim Tör'ü müşavir olarak atayıp bu alanın yeşermesine öncülük etmişti. Karaçam, Taşkent'ten aldığı bu bayrağı, kurmaylarıyla ve çalışanlarıyla çok daha farklı bir noktaya taşıdı. Yapı Kredi'yi, bankacılığın yanı sıra ülkemizin kültür sanat alanındaki en etkin, en üretken ve öncü özel sektör kurumu haline getirdi. Bu dönemde, konulan vizyonla kurulan Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık (YKKS), etkinliklerinin başarısının yanında, yayıncılık başta olmak üzere, kültür-sanatın çeşitli kollarlarında çalışanların ücretlerinin belli bir seviyeye getirilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, telif haklarının dünyaca kabul görmüş yüzdelerde ve düzenli olarak ödenmesi gibi konulara da öncülük etti ve kültür sanatın sektörleşmesine en büyük desteği veren kurumlardan biri oldu. 1990'larm sonunda YKKS festival, sergiler, kültür merkezi etkinlikleri ve yayımladığı kitaplarla yükselen bir yıldız haline gelmişti. Yapı Kredi, YKKS'ye yılda yaklaşık 1 milyon dolarlık destek veriyor; bu yatırımla, değeri 10 milyon doları aşan "haber geri dönüşü" ve buna paralel olarak, bedeli ölçülemeyecek bir kurumsal itibar elde ediyordu. Bu sayede bankanın rekabet gücü artıyor, pazardaki konumu güçleniyordu. Burhan Bey, Yapı Kredi İleri Çağ

Bankacılık Programı (Yapı Kredi 2000) çerçevesinde, yeni bir yönetim modeli oluştururken birçok genç insana şans verdi, ancak bu süreçte çok ciddi sıkıntıları da göğüslemek zorunda kaldı. Bu yüzden, özellikle Yapı Kredi'deki son yıllarında yıprandığını ve yıpratıldığını düşünürüm. O yıllarda Yapı Kredi'de değişik kademelerde görev yapan ve günümüzde çeşitli kurumlarda üst düzey yönetici olarak çalışan onlarca profesyonel yöneticinin bugünkü konumlarına gelmelerinde Burhan Karaçam'ın çok büyük katkısı vardır.

Cemil Köksal

Bazen bir konuya fazla takılırsanız, bazı şeyleri gözden kaçırabilirsiniz. Sanırım biz de kilitlenmiş bir şekilde kendi hedeflerimizin peşinden koşarken galiba patronajı göz ardı ettik; biz fazla mı öne çıkıyoruz, patron fazla mı geride kaldı, düşünmedik. Bazıları çok güçlü görülmeye başlandı ve zamanla Grup içerisinde bir güç savaşı başladı sanki. Sanırım Mehmet Emin Karamehmet'in çevresindeki bazı kişiler de çeşitli empozelerde bulundu. Bildiğinizi ve yapmak istediklerinizi tavizsiz takip ettiğinizde, ortaya çıkabilecek görüş farklılıklarının açıkça tartışılabileceği bir ortam olmazsa, zaman içinde bazı gerilimler birikiyor, sonunda patlayabiliyor. Gerek Yapı Kredi'de, gerekse Grup içinde değişime uyum gösteremeyenler, sabit fikirliler bize karşı oldu. Biz bunu doğal olarak kabul ettik, yolumuzda yürüdük ve onları göz ardı ettik. Bu yaklaşımımız bazı kesimlerde bir husumet yarattı. Grubun bazı şirketlerinde ve yöneticilerinde de bir benimsememe tepkisi ortaya çıktı, ilişkiler gerildi. Yapı Kredi, Çukurova'nın şirketlerinden biri mi, değil mi tartışması çıktı. Holdingle banka zaman zaman karşı karşıya geldi. Çukurova'nın şirketleri arasında bu konuda iletişim ve sinerji eksikliği vardı. Bu biraz da Mehmet Emin Karamehmet'in rekabeti öne çıkaran tutumundan kaynaklanıyordu. Mehmet Emin Karamehmet'in kafasında bankacılar-diğerleri ayrımı vardı ve ilkinin ikincisine fazla karışmasını istemezdi. Kendisi de pek karışmazdı işin ilginç. Bence tüm yöneticilerine çok fazla özgürlük verirdi. Birçok yöneticinin özlemini çektiği bu durum her zaman doğru sonuç vermeyebilir. Yetenekli, dürüst ve çalışkan yöneticilerle çok iyi sonuç alınabilen bu yaklaşım, kifayetsiz veya kötü niyetli yöneticilerle ağır faturaların ödenmesine neden olabilmektedir. Biz yalnızca Yapı Kredi'nin iyi olmasının yetmeyeceğini, tüm holding bünyesinin iyileştirilmesi gerektiğini söylüyorduk. Bileşik kaplar ilkesi burada da geçerliydi, kötüler iyileri de aşağı çekerdi. Ancak, patron açısından baktığınızda da şöyle bir durum vardı: kendi bankası kendi şirketine kredi vermek istemiyordu. Başka bankaya da gidip kredi alamıyorsun, çünkü adamlar "Niye kendi bankan vermiyor?" diye soruyor. Üstelik hukuken kendi bankandan bu krediyi alınan yasak da değil. İşte bu nedenlerden

dolayı gerek patron gerekse diğer şirket yöneticilerinden banka yönetimine karşı bir tepki doğabiliyor.

Doç. Dr. Deniz Gökçe

Burhan Karaçam sosyal, çağdaş, açık insanları alıp, üstüne eğitim vermek istiyordu. Nereye gittiye eğitime önem vermiştir. Burhan Karaçam'ın bir özelliği, işleri bitirdikten sonra keyfine bakması, ama bunu ekip olarak yapmasıydı. Bu da gençleri çok teşvik ederdi. Bugünün banka genel müdürlerinden bazıları hep böyle yetiştirdi - onlara sorumluluk verdi, eğitti. Burhan Karaçam insanlara çok açıktır, çok sosyaldir, Tarsus ve Robert geçmişi nedeniyle. Bir yandan harbi Türk delikanlısıdır, bir yandan Amerikalı gibidir. Sorunu mükemmeliyetçi olmasıdır. Etrafındakilerden de aynı şeyi bekler. Pek çok insan bunu gösteremez, enerjisi yetmez. Bu da banka içinde doğal seçim yarattı. Hiperaktif insanlar Burhan Karaçam'ın yakınma girer, diğerlerini zorlardı. "Gung-ho" (kafadar) bir tayfa oluştu böylece. Burhan Karaçam ıskalayanı yaşatmazdı.

Enis Batur

Burhan Karaçam birlikte çalıştığımız süre içinde hep önümü açtı, hiçbir konuda, önem verdiğim hiçbir projeye set çekmedi, yönetim kurullarında azınlıkta kaldığımda bile bana destek verdi. Güvenini nasıl kazandığımı bilmiyorum, ama düşünce ve kararlarım hep güvendi. Bu çok önemliydi. Ben ister istemez daha seçkin bir bakışa sahibim, Burhan Karaçam daha kitleye yönelikti ve bu konuda, yani kitlelere ulaşma konusunda düşünmemizi sağladı. Benim en az faal olduğum alan, Burhan Karaçam'm en faal olduğu festival alanıydı. Geniş yelpazeli, yüksek bütçeli, ses getirmesi hedeflenen bir projeydi bu ve bankanın PR'ının önemli bir parçasıydı. YKKS kurulanca bu da benim yetki alanım içine girdi, ama Özalp Birol'un bunu yürütmesini tercih ettim. Burhan Karaçam reklam ve halkla ilişkiler bölüm başkanı olan bu yöneticisini vermeyi önce istemedi, ama sonunda razı oldu. Burhan Karaçam siyasi boyutu da olan bir yöneticiydi. Toplantılarda, proje tartışmalarında Yapı Kredi'nin sosyal bir misyonu olduğunu, bunun da teknik sorumluluklardan, bankacılık hizmetlerinden ayrı düşünülmemeyeceğini söylerdi. Yapılan her şeyle Türkiye'nin daha çağdaş bir ülke haline gelmesine katkıda bulunmayı hedefliyordu ve bunu da sanırım Kâzım Taşkent'ten almıştı. Bunun YKKS'ye büyük faydası oldu, suya sabuna dokunabildik, daha rahat hareket ettik.

İsmet Bardakçı

Genel müdür yardımclarına Burhan Karaçam çok büyük yetkiler verdi. Genel müdür yardımcıları Burhan Karaçam'm yetkilerinin çoğuna sahipti. Hukuki konularda Burhan Karaçam müşteriyle hiç grşmezdi, muhataplarının benim olduğunu ve benimle görüşmelerini isterdi. Zorunluluk hissetmediği sürece müdahale etmezdi. Burhan Karaçam'la birlikte çalışmak zordu - her şeyin en iyisini ister, en iyisini bilirdi. "Elimden geleni yaptım" denmesinden hoşlanmazdı, olağanüstü olanın yapılmasını isterdi. En ufak falsoya tahammül etmezdi. Zaman zaman kelle uçurduğu da olurdu. Öte yandan, hata yapmanın bir öğrenme biçimi olduğuna da inanrdı; önemli olan karar verebilmektir, hatadan korkmamak gerekir derdi. şubelerin her zaman yanında oldu, onların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasını isterdi, genel müdürlüğün şubelerin hizmetinde olan bir organ olduğuna inanır ve uygulamasını takip ederdi.

Nezaket Güvenç

Bir işyerinde çalışmak gibi değildi Yapı Kredi, maddi-manevi tatmin sağlanan bir yerdi. Geçmişte kalmasını istemiyor insan.

Cemil Köksal

Burhan Karaçam'm diğer konulara önem verdiği zamanlarda ben ticari konulardaki yükü üstünden alıyordum. Böylece Burhan Karaçam büyük dönüşüm programlarını geliştirme ve uygulamaya koyma fırsatı buluyordu. Birbirimizi destekledik; alt-üst çatışmamız hiç olmadı. İyi bir tencere-kapaktık.

zalp Birol

Karaçam koyduğu modelin doğru uygulanması konusunda çok duyarlı, güçlü ve otoriter bir yöneticiydi. Açık bir insandı, kendisine doğru, dürüst ve net bilgi verilmesini isterdi. Buna uymayan yöneticilere zaman zaman çok sert tepki verdiğini söyleyebilirim. Karizmatik ve sert gözüken kişiliğinin yanında Karaçam'm çok sıcak, babacan ve sevecen bir tarafı vardı, iyi bir coach'tu. Hedef göstermeyi ve takmnı motive etmeyi çok iyi bilirdi. Yapı Kredi personelinin kendisiyle, gereğinde, doğrudan iletişim kurmasına olanak tanrdı. O'nun yönetimdeki Yapı Kredi gerçek bir zıvıttıng team'dı. Yapı Kredi alışanları kendilerini çok başarılı bir takmn önemli oyuncular olarak görür, kurumlariyle gurur duyarlardı. Burhan Karaçam'm yıprandığını, yıpratıldığını ve yeterli kurmay desteğini alamadığını düşündüğüm son yıllarında Yapı Kredi yavaş yavaş Çukurova'nın amiral gemisi olmaktan çıktı, bayrak Turkcell'e geçti. Bildiğim kadariyle, Karaçam Turkcell'i ve Superonline'ı Yapı Kredi'nin ağdaş

bankacılık modelinin stratejik destek fonksiyonları olarak görmüş, böyle başlatmış ve kuruluş sürecinde bu şirketlere de büyük destek vermişti.

Kenan Baysak

Sultanhamam şubesi 2. sınıfa indirildi bir ara, oysa şube performansı düşmemişti, yalnızca merkezin aldığı bir kararla mevduatları Aşir Efendi şubesine aktarılmıştı. Konuyu Set Kebapçısında Burhan Bey'e aktardım, peçeteye not aldı. Daha sonra konuyu insan kaynaklarına sormuş; Sultanhamam şubesi yeniden 1. sınıfa alındı ve aradaki fark ödendi.

Betül Oran Akan

1995-96'da, Burhan Bey'le ayda bir toplanırdık. Birinde Burhan Karaçam'a bir firmayla çalışalım mı diye sordum. "Ben karar veremem, istiyorsan getir, istemiyorsan getirme" dedi. İnanmadığım hiçbir şeyi yapmak zorunda kalmadım.

Doç. Dr. Deniz Gökçe

Kâr merkezi olmak, Arthur Andersen geçmişinden dolayı Burhan Karaçam'm çok önem verdiği bir konuydu. Hesabını kuşbakışı çok iyi bilirdi, bu çok az banka müdüründe vardı. Ayrıca uluslararası hâkimiyeti de vardı. Teknolojiye çok önem verirdi. Başkasının fikrine değer verir, dinlerdi. Çeşitli danışmanlık kurumlarından, Boston-Monitor ve Arthur Andersen'den (Accenture) hizmet aldı.

Tuluy Ergöröl

Burhan Karaçam bankaya vizyon getirdi. Takım çalışmasını iyi yapan, yönetim kurulunda bunun savaşını veren, banka çalışanlarını bir araya getiren biriydi. Maris'teki yönetim kurulu, müdür ve diğer yöneticilerin kaynaşması bunun en güzel örneğidir. Yapı Kredili olma hissini, o takımın üyesi olma hissini güçlendirdi. Yapı Kredi bugün bu krizi böyle rahat geçirebiliyorsa, alt kadro götürebildiği içindir. Bankanın güçlenmesinde çok önemli rolü olan altyapıyı kurdu - bankacılık üssü, hizmet ücretleri, kredi kartları. Operasyon merkezi için fazla para harcadığını düşünmüştük o zamanlar, bazıları böyle bir yere gerek olmadığını söyledi, ama Mehmet Emin Karamehmet destek verdi. İnsan yetiştirmeye önem verirdi. Onun zamanında şirketin kurumsallaşması devam etti ve banka üç basamak yukarı çıktı. Diğer bankalar hep Yapı Kredi'yi taklit etti. Burhan Karaçam yanındakileri iyi çalıştırırdı. Kültür ve sosyal faaliyetlere önem verdi, ama bunlara fazla fon ayırdı. Ancak ayrılmadan 2-3 yıl önce büyük bir problem

belirdi: Burhan Karaçam bankanın ve Mehmet Emin Karamehmet'in önüne çıktı. En büyük hatası budur. Hiçbir profesyonel yönetici kurumun önüne geçmez. Karakteri böyledir - Burhan çeşitli konularda, her ortamda kendini gösterir. Gazetelere verdiği demeçler, toplantılardaki tutumu hep böyleydi. Mehmet Emin Karamehmet de çok mütevazı, low-profile bir insandır. Türkiye'nin en iyi patronlarından biridir, ama öne çıkmamıştır.

Özden Tezel

Toplantılarla ilgili her detayı Burhan Karaçam belirlerdi. Provalara tek tek bakardı. Eğitim programları da hazırlıyorduk - toplantıları çekip, katılamayanlara gösteriliyordu bu filmler, izleme şubelerinde. İzleme durumunu saptamak için anket yapılırdı. Şube müdürü katılanların başında dururdu. Maris'i çekiyorduk. Maris'te şaka programları yapardık. İnsanlar can atardı gelmek için. Burhan Karaçam uyulması gereken kuralları (sigara içilecek yerler, odaların kullanımı vs) anlatırdı. İnsanlar büyük aşamalar kaydetti. Maris 29 Ekim'e denk gelir, bayram coşkusuyla kutlanır, marşlar söylenir, sözleri çoğaltılıp dağıtıldı. Burhan Karaçam'm isteğiydi bu. Burhan Karaçam holdingin diğer kuruluşlarına da çok yardımcı oldu, biz Pamukbank'a da çekim ve eğitim desteği verdik örneğin. Burhan Karaçam'la dalga geçen bir program yapmıştık, hiçbir şey demedi. Ama Aytaç Hanım ikinci grup geldiğinde filmi sansürlendi. Burhan Karaçam'la çalışmak büyük keyifti. Bir keresinde stüdyoda cebinden sigara çıkardı, "Biz cihazların yanında içmiyoruz" dedim, hemen dışarı çıktı.

Prof. Dr. Özer Seliçi

Burhan Karaçam dışı dönük bir genel müdürdü. Altındakilerle ilişkilerinde oldukça otoriterdi, sert çıkardı; personel azaltmak gibi zor bir işin üstesinden bu sayede geldi, bunu yaparken emeklilikleri de sineye çekti. Karizması vardı; bazen medyada Burhan Karaçam'm imajı o kadar ileri gidiyordu ki, Yapı Kredi'nin imajının önüne geçtiği yönünde endişeler doğuruyordu. Kendisi böyle bir şey peşinde olmasa da kişiliği bu sonucu doğuruyordu. Peşinden de bankanın imajını sürükledi. 12 yıllık ilişkimiz boyunca hiç tartışmadık, aramızda hiçbir kırgınlık olmadı; karşılıklı saygıya dayanan bir çalışma arkadaşlığımız oldu.

Prof. Dr. Oğuz Babüroğlu

Burhan Karaçam'lı Yapı Kredi "karizmatik organizasyon" tipolojisine girer. Burhan Karaçam'm yönetimdeki karizmasını oluşturan çeşitli unsurlar vardı. Karizmanın yönetimi ilginçti. Bunu en iyi Abant ve

Maris toplantılarında, çalışanlarla iletişimin yoğunluğunda, kuruma ve lidere duyulan bağlılıkta görmek mümkün. Karaçam'm karizmatik kişiliği organizasyona yansiyordu. Bunun yanı sıra eğitim de çok iyiydi ve misyon çalışanlar tarafından çok iyi anlaşılıyordu. Buna karşın Burhan Karaçam çok takım oyuncusu bir insan değildi. Tepe yönetimiyle bir ekip gibi değildi, onları challenge ederdi, sonuç beklerdi, "Siz profesyonelsiniz" der ve yönetirdi. Burhan Karaçam uzman bilgiye önem verir ve fikirlerini danışmanlarıyla tartışırdı. Kendi sezgilerini de uzmanlara test ettirirdi. Dört ayaklı bir yapıdan söz edebiliriz: 1. karizmatik lider ve organizasyon (hayran kalan, "thick corporate culture"), tepede, 2. Burhan Karaçam'm altında değerli adamlar, fakat Burhan Karaçam'a rakip olamayacak profesyoneller, 3. bunların üstünde destek veren bir patron, 4. yandan destek olan, çok sayıda danışman. Organizasyon ve liderlik karizmatik olduğu için, sürdürülebilir değil. Atatürk'süz bir Türkiye gibi. Böyle kurumlarda kurum kültürü lidere çok bağlıdır ve onun yokluğunda yaşaması imkânsızdır, çünkü tepedeki takımla paylaşılmamaktadır karizma. "Operasyonu yürütsünler, stratejiyi ben kurarım" anlayışının doğal sonucudur bu. Ali Taran'm seçilmesi de karizmatik organizasyonun bir parçası - bunun gibi bir sürü kültürel "artifact" var. Çukurova'nın kültürüne de bakmak lazım. Burada çok daha oportünistik bir kültür görüyoruz. Sonuçta olgu olarak gördüğümüz şey şu: Burhan Karaçam bankanın stratejisini de, konumunu da değiştirdi. Çok başarılı bir iş yaptı, bireysel bankacılığı oturttu, sektörün liderliğini ele geçirdi, teşkilatı baştan kurdu.

Ekler

Maris / Ekim 1995 / Şube Yönetmenleri Kapanış Konuşması

Burası Yapı Kredi, Başarı Burada (Başarıya Giden Yol)

Önümüzdeki dönem... rekabet devam ediyor... Edecek... Rekabet sadece bu senenin, önümüzdeki senenin konusu değil. Bundan sonraki çağımızın bence en önemli unsuru olacak. Rekabette o gücü bulanlar, olanaklarını iyi kullananlar, akılcı davrananlar, inananlar bu işi götürecekler. Diğerleri de geride kalacaklar. Başarının temelinde inanmak yatıyor. İnanmak da kuru kuruya bir inanç olmamalı... Onun kararlılığa dönüşmesi lazım, belirli hedeflere ulaşmak için. Bu da azim... kolay bir şey değil.

Hem düşüneceksiniz, hem de akılcı yolu bulacaksınız, inanacaksınız, hedefler koyacaksınız. Bu hedeflere de büyük bir azimle ilerleyeceksiniz. Biz Yapı Kredi olarak bunu yaptık, yapıyoruz, yapacağız...

Bu konuda tek değiliz tabii. Kurum olarak Türkiye'de kimler var bilmiyorum, pek yakınlarımızda yok, ama mutlaka bir yerlerde vardır. Onları pek göremiyoruz, ama vardır. Dünya üzerinde var bazı kuruluşlar... Ama kuruluşların ötesinde de birtakım kişiler var. İnanan, kendine güvenen, kendine belirli hedefler koyan ve bu hedefleri de tek başına tamamen gücünü kendinden alarak gerçekleştiren insanlar var. Biz bu gibi insanları kendimize çok yakın görüyoruz ve birçok benzerlikler çıkarıyoruz, birçok paralellikler kuruyoruz, onlardan çok şey öğreneceğimize ve onlara da çok şey vereceğimize inanıyoruz... Ve veriyoruz da...

Bunlardan bir örneğini bu sene mayıs ayında yaşadık. Sizler belki basından, belki televizyondan, belki bizim yayınlarımızdan izlediniz, ama bunu kuru kuruya duymak, dinlemek, okumak yeterli değil. Bu olayla ilgili ne anlatmak istediğimi size bir filmi izlettikten sonra daha başarılı ileteceğime inanıyorum. Şimdi izin verirseniz bu filmi izleyelim. Sonra üzerinde konuşalım.

FİLM: NASUH MAHRUKİ'NİN EVEREST'İN ZİRVESİNE ÇIKIŞI/

TIRMANIŐI

(Film sonrası...)

Biz Yapı Kredi olarak Nasuh Mahruki'yi niye destekledik? Onun yaşantısıyla kendi yaşantımız arasında birçok benzerlikler vardı. Ve biraz önce de değindiğim gibi, birbirine benzeyen kurumların, kişilerin birbirini desteklemesi lazım. Başarıya böyle ulaşılıyor.

Bu filmi izledikten sonra bu benzerliklerin de şöyle bir üzerinden geçmek istiyorum.

Karşı karşıya kalınan doğa koşulları gördüğümüz kadarıyla son derece zor. Bizim içinde yaşadığımız ekonomik koşullar da daha farklı değil...

Korkunç bir mücadele, oksijensizlik içinde, normal yaşamın son derece dışında bir ortam... Biz de zaman zaman normalin dışında ortamlarda bulunuyoruz, sektör olarak, bankalar olarak...

Korkunç bir inanç, korkunç bir azim, kararlılık, o noktaya ulaşmak için, düşündüğünü gerçekleştirebilmek için. Aynı şey son sekiz-on senedir bizde de var.

Bu spor çok ileri düzeyde bir dayanıklılık gerektiriyor. Herkesin yapabileceği bir şey değil. Bizim de yaptığımız, her kurumun yapabileceği bir şey değil...

O süre içinde, çok uzun bir süre ve büyük bir kısmını yalnız yapıyorsunuz. Kararlarınızı gereken zamanlarda son derece isabetli bir şekilde, son derece doğru bir şekilde vermeniz lazım. Hatanın telafisi çok zor. Biz de öyle yaptık. Doğru zamanda doğru kararlar vermek, başarıya, hedefe ulaşmanın en önemli unsurlarından bir tanesi...

O hedefe de son derece bilinçli bir şekilde yaklaşmak... Bizim yaptığımızla Nasuh'un yaptığı birbirine çok benziyor...

Ve en sonunda bütün güç koşullara rağmen, doğanın her türlü zorlayıcı etkilerine rağmen, elde edilen başarının sonunda yaşanan mutluluk...

Ben, bize çok benzeyen ve çok benimsediğimiz bir kardeşimizi size tanıtmak istiyorum.

(Nasuh Mahruki sahneye geliyor, güçlü bir alkış eşliğinde...)

Nasuh'un Konuşması

Sonunda sizinle tanışabildiğim için çok mutluyum. Everest'le ilgili filmi izlediniz. Ben de kısa bir şeyler söylemek istiyorum. Şu anda Everest'in zirvesine ayak basan toplam 608 insan var. Biz de 592. olduk. Everest dünyanın en yüksek dağı olmasının yanı sıra, fiziksel yüksekliğinin yanı sıra bir de semboldür. Gücün, başarının ve zirveye ulaşmanın sembolüdür. Dünya devletleri, sizin de bildiğiniz gibi, yaşamın her alanında birbirleriyle yarışıyorlar. Ekonomik alanda ürettikleri malların her yerde satılması, pazar paylarını geliştirmek amacıyla, örneğin Japon arabalarının Amerika'da satışları gibi. Ya da bilim ve teknolojiye, 1960'larda Amerikalıların ve Rusların Ay'a ilk ayak basan ülke olma uğruna müthiş çabaları gibi. Ya da askeri alanda, nükleer silahları kim daha fazla üretecek, sahip olacak gibi. Ya da keşiflerde, dünyanın yeni bilinmeyen yerlerinin keşfedilmesinde, 1900'lerin başında Scott ve Amundsen'in Güney Kutbuna ulaşmak için verdikleri, öldükleri olağanüstü çabalar. Ya da sporda, olimpiyatlarda madalya elde edebilmek. Ya da edebiyatta, felsefede, her alanda dünya devletleri birbirleriyle yarışıyorlar.

Everest'in de 1840'lardan beri dünyanın en yüksek dağı olduğu biliniyor. 1920'lerde Hindistan ve Tibet'le o dönemde iyi ilişkileri olan İngilizler bunu kullanarak Everest dağına ilk ulaşan ülke olma onurunu elde etmek için büyük ekspedisyenler düzenliyorlar, çok büyük paralar harcıyorlar, fakat o dönemin yüksek irtifa fizyolojisi bilgileri yetmiyor ve birtakım ölümler sonucunda bu işi başaramıyorlar. Araya İkinci Dünya Savaşı giriyor ve İkinci Dünya Savaşı'nda herkes kendisiyle uğraşıyor. O yüzden kimse bu tür prestijlere yönelik işlere vakit ayırmıyor. 1950'lerde ise tekrar bu tür şeyler gündeme geliyor ve yine her alanda ülkeler tekrar birbirleriyle yarışmaya başlıyorlar. Bu yıllarda Fransızları mesela görüyoruz. Anapurna'nın zirvesine çıkmak için büyük ekspedisyenler düzenliyorlar. İngilizler tekrar Everest'le uğraşıyorlar. İtalyanlar K2 ile uğraşıyorlar. Almanlar Nangaparbat'la.

Bunların hepsinin amacı hep o dağın zirvesine ulaşan ilk ülke olmak. Tabii uzaktan baktığınızda bu tür bir tırmanışın hiçbir maddi getirisi olamaz. Ama böylesine sporda elde edilecek başarının ülkeye getirecek prestiji tabii ki ölçülemez de... Çünkü bir ülke sporda iyiye, edebiyatta iyiye, sanatta iyiye her alanda iyi olmak durumunda demektir. Ve 1995 yılında da Türkiye Yapı Kredi'yle bu unvanı elde etti. 1994'e kadar 43 ülke vardı Everest'in zirvesine çıkan. Bu şanslı bir yıl oldu ve bizim dışımızda Romanya, Brezilya, Danimarka, Letonya ve Galler de ilk kez sporcularını Everest'in zirvesine ulaştırdılar.

Bundan sonra da yine devam ediyor bu yarış hâlâ. Ve bu proje tabii

bitti. Şu anda Yapı Kredi ve Türk bayrağı da Everest'in zirvesine ulaştı.

Bundan sonra da bu yarış devam edecek. Bundan sonrası için yeni projelerimiz var. Onlardan da biraz bahsedebilirim. Dünyanın 7 kıtasının en yüksek noktasına ulaşmak gibi bir proje. Bu da son zamanlarda popüler. Çünkü artık Himalayalar'da yapılmadık çok az iş kaldı. Bunları da yapabilecek çok az sayıda sporcu var. O yüzden artık sporcular daha farklı alanlara yöneliyorlar. Bu 7 zirveler projesi de buna benzer bir şey. Şu anda bunu tamamlayan 31 kişi var dünyada. Biz de 1996 sonuna kadar bunu tamamlamayı hedefliyoruz. Bir de, bir şey daha, bu Everest tırmanışıyla İslam ülkelerinden ilk defa bir sporcu Everest'in zirvesine ulaşmış oldu.

BK - Ne kadar sürdü Everest'e tırmanış hazırlık dönemi ve ne tür bir hazırlık oluyor, kısaca ondan bahseder misin?

NASUH - Bu tür bir yüksek irtifa tırmanışına hazırlık dönemi üç-dört yıl sürüyor. Üç yıl boyunca her yaz tatilimi Rusya'daki 7000'lik dağlarda geçirdim. Kışları da 5000'lik-6000'lik tırmanışlara gittim ve metabolizmamı yüksek irtifanın olumsuz koşullarına hazırladım, çünkü yüksek irtifada çok az miktarda oksijen var. Burada soluduğumuzun yüzde 30'u kadar oksijen var. Ve bu da metabolizmayı tamamen değiştiriyor ve insana kalıcı olmasa da uzun süreli birtakım problemler çıkartıyor. Bunları önleyebilmek için de metabolizmanın buna hazırlıklı gitmesi gerekli. Bu da en az üç-dört yıl sürüyor.

BK - Psikolojik hazırlık nasıl?

NASUH - Psikolojik hazırlık, fiziksel hazırlıktan bence çok daha önemli. Çünkü sonuçta iyi antrene bir sporcu çok üstün performanslar gösterebilir. Ama zaman zaman çok kritik anlar, çok kritik kararlar vermek durumunda kalabilirsiniz. O dönemlerde de kişinin psikolojik hazırlığı devreye giriyor. Benim için çok büyük bir problem olmadı. Çünkü dağları çok seviyorum ve artık oldukça tecrübeliyim bu konuda. Gitmeden önce Everest'le ilgili çok fazla şey okudum. Ne kadar rapor varsa bulabildiğim, ne kadar kitap varsa hepsini takip ettim. Gerçekten çok iyi bir hazırlıkla gittim. O nedenle tırmanışta hemen hemen hiçbir problemle karşılaşmadım.

(Karşılıklı diğer sorular ve yanıtlar...)

BK - Şimdi tabii bu kadar benzerliklerin yanı sıra Nasuh'la bizim aramızda bazı farklılıklarımız da var. Belki çok araştırılırsa çok daha farklı şeyler çıkar, ama ben burada ikisi üzerinde özellikle durmak istiyorum.

Bir tanesi bu dağ sporunun bir özelliği. İzleyicisi yok bu sporun, seyircisi yok. Bizimse izleyicimiz çok fazla. Birinci farklılığımız o.

İkinci farklılığımız: o, bu sporu tek başına yapıyor. Biz ise hep beraberiz. Bu çok önemli.

Bundan sonra Nasuh'un tamamlayacağı daha birkaç zirve var, o başarıya, o hedefe ulaşabilmek için... Bizim ise bundan sonraki mücadelemiz rakiplerimizle aramızdaki farkı daha da açarak zirvede kalmak. Esas hedefimiz o... ve devamlı zirvede kalmak. Bu kolay bir şey değil... Oraya çıkmak ayrı, zirvede kalmak ayrı. Başka açıdan bir farklılık da Nasuh'la aramızda, o dayanamadı indi, bizim ise devamlı orada kalmamız gerekiyor!

Sabahki toplantıda reklamlarla ilgili bir-iki konuşma geçmiş galiba... Reklamlarımız ne oluyor denmiş? Durduk, falan, Kaan'la Özlem [Bay Pardon reklam filmlerinin oyuncularları Kentbank'a transfer edilmişlerdi] öteki bankaya transfer oldular, biliyorsunuz. Biz de yetiştiremedik yeni reklam filmlerini. Tabii platform değiştirmek, reklam filmi hazırlamak o kadar kolay değil. Bunları böyle raftan çekip alamıyorsunuz. Alınamadığı için, bunlar böyle transferlerle, şunlarla bunlarla oluyor... ama hiçbir şeyin taklidi de kendisi gibi olmuyor gördüğünüz gibi... Biz de düşündük, kolay değil platform değiştirmek, yine bize özel olacak, yine bu fark işlenecek, diğerleriyle bizim aramızdaki şeyler, şunlar, bunlar. Sonra dedik ki, biz bu aralar çok fazla derinlemesine düşünüyoruz herhalde bu olayları. Kaan'la Özlem gitti, ama annesiyle babası gitmedi. Eee, biz o zaman dedik onları kullanalım. Henüz film haline getiremedik, bu toplantıya yetiştiremedik, ama siz de bunları görmek istiyorsunuz. Onun için bu önümüzdeki filmlerin hikâyelerini size burada okumak istiyorum. Benim tabii rol kesme kabiliyetim yüksek olmadığı için artık idare edeceksiniz vaziyeti... Ben böyle kısa kısa öyküler halinde size geçeceğim onları.

1. film:

Daha önceki filmlerimizin kahramanı Kaan'ın annesini görüyoruz. Evinde salondaki koltuğuna oturmuş, hafifçe dizine vura vura, ince ince ağlıyor. Kaan'ın babası salona giriyor. Karısının bu halini görünce birdenbire telaşlanıyor.

- Hayrola hanım, ne oldu? diye soruyor.

Anne ağlamasını ve dizine vurmasını kesmeden:

- Ah! Ah! Ah! Bizim oğlan! Ah bizim oğlan! diyor.

Babası heyecanla:

- Ne oldu bizim oğlana? diyor.
- Ah! Ah! Ah! O kız yüzünden batıracak paraları.

Bu birincisiydi. İkinci film, bunlar böyle seri halde gelecek, ama tabii 2-2,5 aylık bir süreye yayılacak...

2. film:

Yine Kaan'ın annesiyle babası evlerinde oturuyorlar. Anne tığ işliyor. Baba gazetesini okuyor. Anne başını tığdan kaldırmadan soruyor babaya:

- Bizim oğlanın yeni filmlerini gördün mü Allahaşkma? Ben hiçbir şey anlamadım.

Baba gazetesini hafifçe silkeleyerek:

- Gördüm. Ben de bir şey anlamadım.

Anne:

- Oğlanın kendisine sormak lazım.

Baba diyor ki:

- Sordum, o da bir şey anlamamış.

Anne:

- Tevekkeli değil filmlerin sonunda "Anlamadım" diyor.

3. filmimiz şöyle. Bu biraz daha agresif. Öbürleri daha hafifti!

Kaan'ın annesiyle babası evlerinin salonunda oturmuş karşılıklı kahve içiyorlar. Anne kahvesinden bir yudum alıyor ve diyor ki:

- Zaten baştan beri gözüm hiç tutmamıştı o kızı!

Baba:

- Yoo, niye öyle diyorsun?

Anne diyor ki:

- Daha dün bir, bugün iki, görmedin mi nasıl çek'i kapıverdi bizim oğlanın elinden?

Bunlar böyle seri halinde gelecek, ama şu an için hazırlığını yaptığımız son filmimiz:

Kaan'ın annesiyle babası yine evlerinde oturuyorlar. Anne düşünceli düşünceli çayını içiyor, baba da hesaplar yapıyor. Anne endişeli bir şekilde diyor ki:

- Bizim oğlan niye böyle dengesiz oldu Allahaşkma?

Baba diyor ki:

- Valla bilmiyorum, ama mutlaka bir sebebi olmalı.

Anne diyor ki:

- Kazadan sonra olmuş olmasın?

[Kahkahalar...]

Bunlar bizim aramızda kalsın... Bunlar tabii ki hiçbir zaman film olmayacak. [Gruptan hayal kırıklığı sesleri...] Bizim bu süre içerisinde kendi platformumuzu hazırlamamız çok zaman aldı. Çünkü bir kere çıtayı çok zirveye çekmemiz lazım. Bir de o kadar çok Yapı Kredi yanlısı oldu ki. Çünkü bu hareket [Kaan ve Özlem'in diğer bankaya transferi] Türk insanının değerlerine çok ters, biliyorsunuz. Bir yerde başarıya ulaşmış bir çalışmayı sadece transfer ederek, çok ucuz ve çok basit bir çözüm olmuştu. Bizim ülkemizin insanı da buna çok farklı tepki gösterdi. [Yapı Kre-di'de çok başarılı olan bu ikilinin filmleri üzerine, o tarihte Kentbank bu ikiliyi kendi ajansına transfer etmiş ve benzer çizgide reklam filmi yapmaya başlamıştı. Ancak beklenen sonuçlar alınamadığı gibi, halkımız da bu transferi yadırgadı. Biz de bunun üzerine "Müdür Bey" reklam filmlerine başladık.] Daha doğrusu beklenen tepkiyi gösterdi. Fakat bu tabii, Yapı Kredi'den beklentilerin de seviyesini, çizgisini yükseltti çok. Onun için bizim bundan sonraki çizeceğimiz yolda o beklentiye yanıt verebilecek bir seviyeye gelmemiz lazım. Ancak biz, yukarda bahsettiğim tür filmleri yapacak durumda değiliz. Bunlar işin espri tarafı. Ben sizlere bunları biraz da keyif vermek için söyledim. Ama platformumuzu tespit ettik. Tahmin ediyorum ki ya bugünlerde başlandı, ya da önümüzdeki haftanın ilk günlerinde yeni filmlerimiz çekilecek ve öyle zannediyorum, kasımın ortalarından itibaren o konuda da yine zirvede olduğumuzu Türk toplumuna göstereceğiz.

Ticari açıdan önümüzdeki dönemde esas üzerinde duracağımız konu, kendi bankacılık faaliyetlerimiz açısından fırsatlar. Bu da mevcut fırsatların korunması, kolanması ve yeni fırsatların aranması.

Buradan ayrıldıktan sonra şubelerinize gittiğinizde, kendi içinde bulunduğunuz piyasalarda gerek yeni fırsatlar, gerekse mevcut müşterilerinizle ilgili mevcut olup da bizim daha değerlendiremediğimiz fırsatların sürekli arayışı içinde olun. Biz de bu konuda size her türlü desteği vereceğiz. Bizim de bu daralan piyasalarda, içinde bulunduğumuz şartlarda, bu fırsatları yaratma sorumluluğumuz var. Ve yaratma gücümüzün de var olduğunu biliyoruz. Karşılıklı birbirimizi destekleyerek bu fırsatların peşinde olacağız.

Bunlar neler olabilir diye bakarsanız, yeni şube yerleri benim için çok önemli. Çünkü önümüzdeki dönemlerde satış ve dağıtım kanallarımızı çok geniş bir sahaya yayma hedefi içindeyiz. Onun için ticari açılardan yeni yerler nereleri, gelişmekte olan yerler nereleri, nerelere doğru kayıyor işler, bizim olmamız gereken yerler nereler. Bunu ticari olarak, ticari derken bankacılığın ticari tarafını söylemiyorum, bireysel, perakende her türlü faaliyeti söylüyorum, tüm bankacılık hizmetleri açısından. Ve bunların da, bu bilgilerin sizlerden gelmesi lazım. Bizim de, yöneticilerimizin bu konulara son derece duyarlı olmalarını bekliyorum. Onlar da beni buradan, yakından izlesinler.

Çok kısa süre içerisinde bu ağılarımızı genişleterek bu piyasalara girmemiz lazım. Bunları hem yeni piyasalar için söylüyorum, hem de mevcut müşterilerimiz için söylüyorum.

Bu toplantılarda ortaya çıkan sonuçları, mevcut önerileri, sorunları biz hemen gider gitmez önümüzdeki hafta bunların özetlerini çıkaracağız, kendi aramızda görüşeceğiz, işbölümü yapacağız. Ve size de buradan söz veriyorum, büyük bir bölümünü -tabii zaman açısından bunları değerlendirmek lazım- burada çıkan ve mutabık kaldığımız konularla ilgili çözümleri kasım sonuna kadar devreye sokacağız. Geri kalanları da aralık sonunda devreye sokacağız. Bunu da ben buradan taahhüt olarak veriyorum. Tüm benim yardımcım olan arkadaşlar da bunları bilsinler, o şekilde hazırlıklarını yapsınlar. Bu sözlerimizi de bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da yerine getireceğiz. Yani bizim teşkilatımızla ilgili sorunlarımızı, aksayan yerlerimizi, eksiklerimizi en kısa sürede çözümleyip devreye sokmamız lazım. Önümüzü açmamız lazım ki bu fırsatları rasyonel bir şekilde değerlendirebilelim.

İşin ticari kısmı da bu...

Toplantıyı çok uzatmak amacıyla değilim, ama mevsimin son denizine girdikten sonra asansörle yukarıya çıkarken birtakım şeyler geçti zihnimden. Onları sizinle paylaşmak istedim. Birçoğunuz hatırlar... Benim için çok önemli bir toplantıydı o. Antalya'da yaptığımız Ekim 1989 toplantısı. Ve ben orada "Dost" kelimesini işlemiştim. Ve ondan sonra da dost olduk zaten. O zamana kadar neydik, bilmiyorum, ama ondan sonra dost olduk!

Bugün daha başka bir kelimeyi, çok derin anlamı olan bir kelimeyi, sizlerle çok kısaca onla ilgili olan duygularımı paylaşmak istiyorum. O da "Mutluluk". Şimdi bunun herkese göre bir tanımı var. Çok farklı boyutları da oluyor bunun... Kimi mutluluk diye bir şey yoktur diyor, bazıları mutluluk denen şeyler küçük küçük yaşanan şeylerdir, belirli anlarda yaşanan sevinçlerdir diyor, kimisi daha farklı... Bir sürü tanımı var bunun. Benim tanımım, bunu birkaç kere bazı toplantılarda söyledim, sizlerle hiç konuşmadım, ama yeni bir şey değil benim tanımım: "Kişinin düşündüğünün gerçekleşmesi"... Benim mutluluk tanımım o... Hangi konuda olursa olsun bir düşüncenizin gerçekleştiğini görüyorsanız o gerçekleşme sırasında duyduğunuz, mutluluktur.

Biraz önce Nasuh'un hedef olarak koyduğu düşüncesi, Everest'e çıktığı zaman duyduğu şey, mutluluk. Bunun başka bir tanımı yok. Mutluluk insanın hayatında değişik, kişisel, özel, çeşitli şekillerde oluyor.

Ben iş hayatında mutluluğu burada sizlerle buldum. Ticari hedefler dışında, bankada benim iki tane temel hedefim vardı buraya geldiğimde. O da Yapı Kredi'yi gördükten sonradır ki, biliyorsunuz ilk dört-beş yıl bayağı badirelerden geçti bu banka. Ama doğru bildiğim, inandığım yolda, tüm arkadaşlarımdan desteğiyle o çizgide ilerledim. Çok büyük riskler aldım. Çok sıkıntılı dönemler yaşadım. Ama bunlar hedefe ulaştıktan sonra çok basit kalıyor. Çok düşünülüyor onlar... Hep güzel şeyler haırda kalıyor.

İki temel hedefim vardı benim, Banka için, Yapı Kredi için söylüyorum:

Birincisi, kaynağını, gücünü sevgiden alan bir kurum yaratmak. Çünkü burada bir korku vardı. Bankada tahakküm vardı. Sindirilmiş insan kitleleri vardı. Ve saygı korkuyla elde ediliyordu. Otorite korkuyla elde ediliyordu. Benim için hedef, bunu kırarak insanlara son derece huzurlu, sağlıklı yaşadıkları ve dediğim gibi esas birleştirici gücün de sevginin olduğu bir toplum yaratmaktı. Ben bunu gördüm buradaki

insanlarda. Ama bir türlü de bunu dışı vuramadıklarını gördüm, geçmişten gelen birikimler sonucu. Onun için o korkuyu sevgiye dönüştürme hedefini seçtim kendime. Bu son üç haftadır burada yaptığım toplantılarda da gördüm, artık korku diye bir şey kalmamış bizde, yerini sevgi almış. Bunu çok önemli bir güç olarak görüyorum bankamız için. Ve başka bir kurumda da Türkiye'de var olduğunu zannetmiyorum.

İkincisi, ben de bu bankaya dışarıdan geldim birçok üst yöneticimiz gibi. Orada da hedefim, bankanın kendi yönetici kaynağını kendisinin yetiştirmesiydi. Benim gibi böyle tepeden inme değil, kendisi sıfırdan gelen ve kendi geleceğiyle bankanın geleceğini özdeşleştirmiş insanların bankada aşama aşama belli bir sorumluluk içine girmeleriydi.

Ve onu gördüm sizlerin aranızda. Tabii eski dönemlerden gelen arkadaşlarımız da var, ama benim ilk bankaya girdiğim dokuz yıl önce şef yardımcısı-şef olan, uzman yardımcısı olan, bankada yeni işe başlayan arkadaşlarımızın birçoğu şimdi üst kademe yöneticilerimizin içinde. Sizlerle beraber yer alıyorlar burada, bu çok güzel bir şey.

Arkaya, takipçilerimize şöyle bir baktığımız zaman da, büyük bir ordu geliyor arkamızdan. Bu görevi, bayrağı bizden devralacak arkadaşlarımız ve dolayısıyla da, bu iki hedefin gerçekleşmiş olması benim iş hayatımdaki mutluluğumun en temel nedenleri. Onları da burada buldum.

Bu mutluluk duygumun gelecekteki yeni halkası da, kurmaya çalıştığımız ve inşaatının kabası büyük ölçüde tamamlanmış olan Operasyon Merkezi. Bazen kendi kendime yalnız kaldığımda düşünüyorum da, Operasyon Merkezi'nin iki tane köprüsü var. Girmeden önce köprüden geçiliyor. Trafığı ona göre ayarladık, bir taraftan girilecek, bir taraftan çıkılacak. Ve onu canlandırıyorum gözümün önünde. Oradan birileriyle yürüyeceğiz, beraber açılışını yapmak için, içeri gireceğiz, 1500 kişinin, en ileri çağın gereksinimleriyle donatılmış, bambaşka bir dünyada bambaşka bir bankacılığın yapıldığı bir ortama gireceğiz, hep beraber göreceğiz bunu da. Çok uzakta olan şeyler değil, 1997 senesinin nisan ayından, mayıs ayından bahsediyorum. Aşağı yukarı 1-1,5 yıllık bir süre ve onun gerçekleşeceğini görüyorum. Adım atışlarımın sesini bile duyabiliyorum. İleri çağa geçişimizin de en önemli simgesi olacak bu merkez. Bu merkezin sadece maddi yapısı değil esas önemli olan, orada yapılacak olan bankacılığın niteliği, içeriği...

Niye bu kadar emin, bu kadar rahat konuşuyorum bütün bunları?

Çünkü bugüne kadar şöyle bir geçmişe baktığım zaman, geçirdiğimiz aşamalar çok şeyler öğretti. Ve birtakım duyguların da pekişmesine neden oldu. Ben sizlere sadece güvenmiyorum, sadece inanmıyorum, ben sizlerle her zaman her yerde iftihar ediyorum... Ve dileğim, bencil bir insan da değilim, tüm yöneticilere kendi beraber çalıştıkları arkadaşları bu duyguları hissettirebilsinler. Çok güzel bir şey bu çünkü ve bugüne kadar gerçekleştirmiş olduğunuz şeylerin de, gelecekte yapacaklarınızın teminatı olarak görüyorum. En ufak bir şüphem yok. Son akşamımızda da bu duygularla eğlenebildiğimiz kadar eğlenelim. Çünkü bunu hepiniz fazlasıyla hak ettiniz. Çok teşekkürler...

Üç Bankanın Yıllar İçinde Karşılaştırmalı Durumu (Bankalar Birliği Yayınları)

AKTİFLER (milyon USD)

1999

~~2.168~~ Bank

~~5.000~~ İş Bankası

~~2.720~~ Kredi

TOPLAM MEVDUAT (milyon USD)

1999

~~2.172~~ Bank

~~5.979~~ İş Bankası

~~2.478~~ Kredi

VADELİ MEVDUAT (milyon USD)

1999

~~1.176~~ Bank

~~3.032~~ İş Bankası

~~1.619~~ Kredi

VADESİZ MEVDUAT (milyon USD)

1999

~~996~~ Bank

~~1.947~~ İş Bankası

~~802~~ Kredi

TOPLAM KREDİLER (milyon USD)

1999

~~1.128~~ Bank

~~3.036~~ İş Bankası

~~2.463~~ Kredi

ÜCRET VE KOMİSYON GELİRLERİ (milyon USD)

1999

24 bank
594 Bankası
7861 Kredi

ŞUBE SAYILARI

1999
545 bank
898 Bankası
5061 Kredi

PERSONEL SAYILARI

1999
11028
19341
76126 Kredi

Yönetim Prensipleri

İletişim

- Bankanın genel ilke, politika ve hedefleri anlaşılmalı, benimsenmeli, örnek davranışlarla ve sağlıklı iletişimle tüm teşkilata yayılması sağlanmalıdır.
- Takip edilmesi gereken konularla ilgili gerekli çalışmalar yapılarak sonuçlar ilgili kişilere geri dönülerek aktarılmalıdır.
- Tüm yöneticiler kendi sorumluluk alanları ile doğrudan bağlantılı olmasa da Banka genelini ilgilendiren toplantılara katılmalıdırlar.
- Hata yapılan konularda teşkilat bilgilendirilip özür dilenmelidir.
- Bilgi paylaşımının faaliyet konuları ile bağlantılı çerçeve içinde tutulması gerekir.

Planlama / Sonuç Alma

- Alan kararların uygulanması, zamanlaması, gelişmeleri ve sonuçları ile ilgili bilgilendirme yapılmalıdır.
- Yönetim sorumluluğunun yanı sıra "girişimci" olarak düşünmeli ve o şekilde hareket edilmelidir.
- Kararsızlık da bir karardır ve yöneticiler, yapılması gerekip de yapılmayan işlerden de sorumludur.

Sorumluluk / İnisiyatif / Delegasyon

- Genel Müdür Yardımcıları alınan ticari sonuçlardan sorumludur.
- Her Genel Müdür Yardımcısı kendisine bağlı Bölüm / Birim Gruplardaki sorunların çözümünden, kaynakların doğru kullanılıp verimliliğin artırılmasından ve getirinin yönlendirilmesinden sorumludur.
- Tüm Genel Müdür Yardımcıları kaynakların nasıl kullanıldığından sorumludur: Ticari sorumlulukları olanlar ağırlıklı olarak gelir getirici faaliyetlerden, idari sorumlulukları olanlar kaynakların en verimli şekilde kullanılmasından sorumludurlar.
- Hiyerarşik yapıda kararların süratle alınması için gereken yetki delegasyonu, yetki kullanımının takibi ve denetimi yapılmalı ve orta kademe etkin çalışır hale getirilmelidir. Sadece Genel Müdürlük üst yönetimi karar mercii olarak

görülmemelidir.

- Genel Müdür Yardımcılarına olan güvenin sorgulanmasına neden olmamak için konuların Genel Müdür'e aktarılmadan çözülmesi gerekmektedir. "İcraattan sorumlu yöneticiler talimat beklemmez."

Kişiler Arası İlişkiler / İşbirliği

- Tüm Genel Müdür Yardımcılarının aynı amaca hizmet ediyor olmaları, onların birbirleriyle rekabet etmeleri yerine birbirlerine destek olmalarını ve sorunlara takım içinde çözüm bulunmasını gerektirir.
- Yatay ilişkilerle çözilemeyen konuları Genel Müdür' e ilgili kişilerin birlikte getirmesi gerekir. Bu tür konularda sorumluluk ortaktır.

Çalışma Yöntemleri

- Tüm yöneticilerin maliyetleri düşürme konusunda bir hedefi ve programı olacak, bu konuyla ilgili aylık raporlar düzenleyecektir.
- Piyasalara ve iç bünyeye yönelik uygulamalarda konulacak tüm yeniliklerin kullanılabilirlik (usability) sürecinden geçmesi gereklidir.
- Her yöneticinin kendi konusuyla ilgili şube ziyaretleri yapması, incelemede bulunması ve raporlama yapması gerekmektedir.
- Her yönetici "kendi yer"ini alabilecek kişileri yetiştirmek zorundadır.
- Genel Müdürlük birimleri yardımcı, destekleyici ve çözüm getirici olarak görülmelidir:

o Şubede yaşanan sıkıntıların aynen hissedilmesi önemlidir, o Kaliteden vazgeçmeden süratli hareket edilmeli ve inisiyatif kullanılmalıdır.

o Yapılan hatalı işler, ihmallerin yarattığı ilave maliyetler yakından takip edilmeli ve önceden önlem alınmalıdır, o Teşkilattan gelen taleplere süratle yanıt verilmelidir.

Kârlılık/Verimlilik

- Tüm yöneticiler kendi sorumluluk alanlarındaki işlerden elde edilen kârı takip etmeli ve sürekli bu kârı artırmanın yollarını aramalıdır.

- Alınan risk karşılığı elde edilen getiri hesaplanacaktır.

Genel

- Başarı ona talip olanındır.
- Güven, kişilerin yalnızca kişilikleri ile ilgili değil, öncelikle iş becerileri ile ilgilidir.